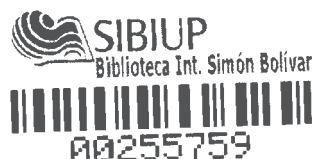


UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**



**REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, REINGENIERÍA DE PROCESOS Y UN
NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO, COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN,
PARA EMPRESAS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN**

Por:

ALFONSO BUSTAMANTE R.

1997

APROBADO POR:

Director de Tesis:

Juan E. Herrera C.

Miembro del Jurado:

Jedro H.

Miembro del Jurado:

Rogelio

Fecha:

28 agosto de 1997

Vicerrectoría de Investigación y
Post Grado

Ranggaur

Fecha:

28 de agosto de 1997

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, REINGENIERÍA DE PROCESOS Y UN
NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO, COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
PARA EMPRESAS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN**

Por:

ALFONSO BUSTAMANTE R.

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el Grado
de Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN
FINANZAS.**

1997

DEDICATORIA

Con todo mi amor, a mi esposa **Violeta** y a mis hijos **Keyla Katherine** y **Alfonso Javier**, quienes motivan mi interés de superación profesional y comparten conmigo los sacrificios que esto representa.

A mi socio y hermano **Rubén Bustamante R.**, por el estímulo permanente y apoyo desinteresado hacia el logro de este importante objetivo.

A toda mi familia, y sobre todo a mis padres que inculcaron en mi, desde un principio, sentido de responsabilidad y disciplina de estudio permanente, como un medio importante para alcanzar el éxito profesional.

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la feliz culminación de esta tesis de grado, mi agradecimiento más sincero y en forma especial a las empresas de la Zona Libre de Colón por su contribución a esta investigación. Además, a la **Profesora Asesora Mgter. Melva E. Herrera Ortiz**, por sus atinados consejos y guía en todo momento.

A todos y cada uno, mi eterno agradecimiento.

INDICE

	Página
Resumen en Español	1
Resumen en Inglés	2

CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN

A. FINALIDADES	4
1. Aspectos Generales	4
2. Evolución de la Zona Libre	4
B. JUSTIFICACIÓN	7
1. Planteamiento del Problema	7
2. Objetivo General	9
3. Objetivos Específicos	9
4. Descripción de los Capítulos	10
C. MARCO LEGAL	13
1. Decreto Ley N°18 de 1948	13
2. Ley N°28 de 1995	14
3. Ley N°62 de 1996	15

CAPÍTULO SEGUNDO LAS EMPRESAS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN ANTE LAS TENDENCIAS DL COMERCIO MUNDIAL

A. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y LOS SUPLIDORES	18
1. Comportamiento de los Principales Suplidores	18
2. Creación de Bloques Comerciales	19
3. Sistemas de Transporte	20

B. CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO DE CLIENTES	25
1. Oferta de Producto	25
2. Tendencias de los Consumidores	27
3. Factores Externos que Inciden en la Industria	29
4. Comparación de datos con los de otras Zonas Libre Competidoras	32
C. FACTORES DETERMINANTES EN LA CAPACIDAD PARA HACER NEGOCIOS	33
1. Elementos que Permiten el Liderazgo	34

CAPITULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. LA ENCUESTA	37
1. Objetivos de la Encuesta	37
2. Variable de la Encuesta	38
a) Estructura Organizacional	39
b) Costos de Operaciones	39
c) Procesos y Controles	39
d) Productos	40
e) Países de Origen	40
f) Países de Destino	40
g) Competencia	40
h) Finanzas	40
i) Ventajas Comparativas	41
j) Amenazas	41
3. Diseño y Redacción del Formato	41

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	46
1. Hipótesis del Trabajo	46
2. Población y Muestra	47
3. Reducción de los Datos	48
C. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	51
1. RESULTADO SEGÚN VARIABLE	51

CAPITULO CUARTO

PERFIL FINANCIERO: BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE CAMBIOS ESTRUCTURALES Y ESTRATÉGICOS NECESARIOS

A. PERFIL FINANCIERO DE LAS EMPRESAS Y SU POSICIÓN RESPECTO A LA TENDENCIA GLOBAL DEL COMERCIO	68
1. Generalidades	68
2. Perfil Financiero	70
3. Análisis Financiero	83
4. Un denominador Común	88
B. REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y REINGENIERIA DE PROCESOS	90
1. Misión y Visión	92
2. Plan Estratégico	92
3. Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	93
4. Departamentalización Según Objetivos	94
5. Diseño de Procesos Simplificados	97
6. Sistema de Información Administrativa	105
C. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO	108
1. Actividad Comercial	108
a. Nuevos Suplidores	109
b. Nuevas líneas de Productos	109
c. Reducción de Costos	110

d. Alternativas de Financiamiento	110
e. Plan de Mercadeo	111
f. Planificación Financiera	111
g. Canales de Distribución	112
h. Joint Ventures	113
j. Asesoría Profesional	114
2. Enfoque del Gobierno	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
Conclusiones	119
Recomendaciones	124
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	131

INDICE DE CUADROS

Nº.	DETALLE	Página
I	Tendencia de los Principales Suplidores	19
II	Variable e Indicadores de la Encuesta	43
III	Hoja de Tabulación	43
IV	Concentración de Resultados	50
V	Resumen de Indicadores	82
VI	Balances Generales	85
VII	Estado de Resultado y Utilidades Retenidas	86
VIII	Comparación de Razones Financieras	87
IX	Mapa Estratégico	91
X	Funcionalidad de las Unidades Administrativas	96
XI	Opciones que Deben Contemplar los Programas de Computadoras, para Empresas que Operan en la Zona Libre de Colón, como Parte del Sistema de Información Administrativa	126

INDICE DE FIGURAS

Nº.	DETALLE	Página
1	Gráfica de la variable N°1 Estructura Organizacional	52
2	Gráfica de la variable N°2 Costos de Operación	55
3	Gráfica de la variable N°3 Controles y Procesos	56
4	Gráfica de la variable N°4 Productos	57
5	Gráfica de la variable N°5 Países de Origen	59
6	Gráfica de la variable N°6 Países de Destino	60
7	Gráfica de la variable N°7 Competencia	61
8	Gráfica de la variable N°8 Finanzas	63
9	Gráfica de la variable N°9 Ventaja Comparativa	64
10	Gráfica de la variable N° 10 Amenazas	65
11	Comportamiento de Ingresos	73
12	Comportamiento de Cuentas por Cobrar	74
13	Relación entre Ventas y Cuentas por Cobrar	75
14	Comportamiento de Inventarios	76
15	Relación entre Ventas e Inventarios	77
16	Comportamiento de Obligaciones Derivadas de Compras	78
17	Comportamiento de Utilidades Netas	79
18	Comportamiento del Patrimonio	80
19	Comportamiento del Efectivo	81

20	Organigrama Funcional	95
21	Flujograma General de Procesos	100

INDICE DE ANEXOS

Nº	DETALLE	Páginas
1	Legislación Orgánica de la Zona Libre de Colón Decreto Ley numero 18, de 17 de junio de 1948 y Decreto Ejecutivo 428 de 1953 Reglamentario de la Zona Libre de Colón	132
2	Gaceta Oficial Asamblea Legislativa Ley N° 28	150
3	Gaceta Oficial Asamblea Legislativa Ley N° 62	157
4	Exportación y Reexportación Registrada Según Valor	162
5	Encuestas	179
6.	Flujograma Detallado de los Procesos	199

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

RESUMEN EN ESPAÑOL

La importancia de realizar el trabajo de grado **REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, REINGENIERIA DE PROCESOS Y UN NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO, COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN, PARA EMPRESAS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN**, es que el mismo constituye una propuesta de solución a los problemas gerenciales de las empresas de la Zona Libre de Colón, que no cuentan con la infraestructura administrativa y de controles adecuadas, pero si con importantes recursos económicos y humanos. Además, para evitar que por falta de visión y de asesoramiento técnico, estas empresas emigren hacia otros territorios, en busca de alternativas de negocios, agravando así el problema del desempleo en la República de Panamá y específicamente en la Ciudad de Colón.

Se ha tomado en consideración, en el Cuarto Capítulo de la Investigación, proponer un modelo que le sirva de guía a los empresarios, gerentes y administradores, para la organización y planeación estratégica de sus empresas. Este modelo esta basado en el **análisis financiero y organizacional**, efectuado a un representativo grupo de empresas establecidas actualmente en esta zona. Durante el estudio se evaluaron entre otros aspectos, las políticas administrativas, los procesos operacionales y las tendencias de ciertas variables importantes como: ventas, cuentas por cobrar, inventarios, endeudamiento, utilidades, patrimonio y efectivo, de los últimos tres años de operaciones. El modelo propuesto contempla la determinación de las misión y visión de la empresa, la formulación de un plan estratégico, basado en metas y objetivos, claramente definidos, la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas individuales, así como el diseño de una estructura organizacional, acorde con las necesidades reales, y de los procesos operacionales simplificados. Se destaca además, en este modelo la **importancia del sistema de información administrativa** y se especifican sus componentes básicos.

El trabajo de grado, contempla además de lo indicado, la evolución de la Zona Libre, la justificación y el marco legal de la investigación. Las tendencias del comercio mundial, en cuanto a los comportamientos económicos de clientes. La aplicación de la encuesta, a un total de 32 empresas en la Zona Libre de Colón, para determinar el grado de conocimiento que los mismos tenían a cerca de las diez variable y veinte indicadores escogidos al azar, donde se pudo comprobar deficiencias en la administración financiera y desorganización, lo cual se demuestra por medio de cuadros y figuras. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones, finalizando con los anexos, que le son propios a esta investigación.

RESUMEN EN INGLÉS

The importance of preparing the thesis **STRUCTURAL REORGANIZATION, PROCESS REENGINEERING AND A NEW BUSINESS CONCEPT, AS A SOLUTION, ALTERNATIVE FOR BUSINESSES IN THE COLON FREE ZONE** is that it constitutes a solution proposal for the management problems of the enterprises in the Colon Free Zone that does not have an administrative infrastructure and the adequate controls, but does have important economic and human resources. Also, to avoid that these businesses emigrate toward other territories in the search of business alternatives, because of the lack of vision and technical counselling, making worst the unemployment problem in the Republic of Panama and specifically in Colon City.

It has been taken in consideration, in the Fourth Chapter of this research, to propose a model to serve as a guide for the businessmen, managers and administrators, for the strategic organization and planning of their enterprises. This model is based in the **financial and organizational analysis**, effected to a representative group of enterprises established at present in this zone. During this study other aspects were evaluated, the administrative politics, the operational processes and the tendencies to certain important variables as sales, accounts receivable, inventory, indebtedments, utilities, proprietorship and cash, of the last three operating years. The model proposed contemplates the determination of the mission and vision of the enterprise, the formulation of an strategic plan based in goals and objectives clearly defined, the identifications of the strengths, oportunities, weaknesses and individual threats, as well as the design of an organizational infrastructure, correspondent to the real needs, and the simplified operational processes. It also outstands in this model, the importance of the **administrative information system** and its basic components are specified.

The thesis, contemplates besides what's indicated, the evolution of the Free Zone, the justification and the legal context of the research. The tendencies of worldwide commerce, regarding the economic behavior of the clients. The application of the survey to a total of thirty two enterprises in the Colon Free Zone, to determine the degree of knowledge that they had about the ten variables and twenty indicators chosen at random, where we could verify deficiencies in the financial administration and deorganization, which is proved through charts and figures. It also presents the conclusions and recommendations, finishing with the annex pertain to this research.

A. FINALIDADES

1. Aspectos Generales:

Este proyecto de investigación tiene la intención de presentar una propuesta de solución, a los problemas gerenciales de algunas empresas de la Zona Libre de Colón, que no cuentan con la infraestructura administrativa y de controles adecuada, pero si con importantes recursos económicos y humanos. Esta solución, será posible mediante un mejor aprovechamiento de los importantes recursos, que las empresas de capital foráneo, han acumulado durante décadas, en nuestro país, para evitar que, por falta de visión y de asesoramiento técnico, emigren hacia otros territorios, en busca de alternativas de negocios, agravando así el problema del desempleo en la República de Panamá y específicamente en la Ciudad de Colón.

2. Evolución de la Zona Libre:

Desde su fundación, en 1948, hasta inicios de la década del 90, la Zona Libre de Colón mantuvo un crecimiento sostenido en sus operaciones internacionales, logrando con éxito convertirse en la más importante vitrina comercial, sobre todo, para países de Latinoamérica y el Caribe. La actividad económica mundial ha variado

significativamente durante los últimos años. En la actualidad, el fenómeno de la globalización de las economías y apertura de mercados, está afectando a la Zona Libre de Colón, a tal punto que esta área, antes privilegiada, reflejó durante 1995 y 1996, preocupantes síntomas de inestabilidad.

La reducción de aranceles y la eliminación progresiva de otras restricciones del comercio internacional, así como, ciertas políticas administrativas del Gobierno de Panamá, mermaron la actividad de la mayoría de estas empresas y pusieron en grave peligro la estabilidad financiera de muchas de ellas durante los últimos años. A partir de 1994, empresarios, gerentes, comerciantes y administradores se han visto en la urgente necesidad de variar rápidamente sus estrategias y reenfocar sus políticas administrativas a las que estuvieron acostumbrados durante décadas.

El “Estudio de Competitividad, de la Zona Libre de Colón, con las otras Zonas Libres del Hemisferio”, de mayo de 1996, efectuado por la firma consultora Peat Marwick Mitchell & Co., concluye que, en vista de los altos costos de operaciones, la ineficiencia de los servicios públicos, la falta de una adecuada infraestructura, la competencia creciente de nuevas zonas libres a todo lo largo de Latinoamérica y Miami, y la carencia de políticas gubernamentales acordes a las verdaderas

necesidades de la Zona Libre de Colón, se ha mermado significativamente la competitividad de esta Zona Franca.

La reciente modificación a la Ley 28 de Universalización de Incentivos, en septiembre de 1996, mediante la cual se eliminan los impuestos, para las empresas de esta zona, a partir de 1997, muestra los deseos de rectificación del gobierno nacional; no obstante, cada empresa de manera particular tendrá que diseñar toda una estrategia que contemple profundos cambios estructurales, con objetivos distintos a los que podrían ser considerados hacen dos años atrás, ya que los cambios externos exigen un nuevo enfoque de la administración de negocios de alcance internacional.

Frente a los importantes cambios, en las políticas de comercio adoptadas en el hemisferio, las empresas deben ser más creativas y capaces de variar la tradicional forma de importación y reexportación, por un concepto más amplio que contemple múltiples actividades y métodos nuevos de hacer negocio, de tal manera que les permita aprovechar más eficazmente las ventajas comparativas de la Zona Libre de Colón.

B. JUSTIFICACIÓN

1. Planteamiento del Problema:

De las empresas que actualmente operan en la Zona Libre de Colón, cuántas poseen realmente una estructura administrativa adecuada y una estrategia definida, para sobrevivir a la amenaza, que para ellas representa la Globalización de las Economías y la Apertura de Mercados, lo cual ha dado lugar a importantes cambios en la industria y los suplidores, así como en el comportamiento económico de los clientes?

Aquellas empresas que no cuentan con la estructura adecuada, habrán tomado las medidas del caso, para el corto, mediano y largo plazo?

Los importantes avances tecnológicos, que en materia de comercio internacional se han producido, en el mundo moderno, han sido adoptados por estas empresas?

Los productos que actualmente comercializan estas empresas tienen tendencias crecientes o decrecientes, según las estadísticas del comercio mundial?. Si tienen

tendencia decreciente, cuáles serían los efectos?

Los problemas financieros que reflejan algunas de estas empresas:

- ▶ Altos niveles de endeudamiento
- ▶ Morosidad en préstamos y financiamientos bancarios.
- ▶ Restricciones de créditos bancarios.
- ▶ Lenta rotación en cuentas por cobrar y altas cuentas incobrables.
- ▶ Excesos de inventario e inventarios obsoletos.
- ▶ Políticas inconsistentes en ventas y cuentas por cobrar.

Guardan relación con las tendencias y modalidades del comercio mundial, o son el resultado de la política económico - fiscal oficial?

Poseen estas empresas, los recursos, capacidad e interés, para rediseñar sus estrategias y reenfocar sus objetivos, como una alternativa de subsistencia, para el largo plazo? Si esta es una solución, para el largo plazo, qué deben hacer estas empresas, para subsistir durante los próximos cinco años.

2. Objetivo General:

- a) Orientar a empresas con características similares a las planteadas anteriormente, a través de un sistema que les sirva de guía, para definir sus limitaciones y deficiencias, establecerse nuevos objetivos basados en la realidad del ambiente externo, y mejorar sus sistemas de información administrativa, como la base más importante, para su readaptación al competitivo ambiente del comercio internacional.
- b) Demostrar a las empresas de la Zona Libre de Colón, que la simple actividad de importación y reexportación ha dejado de ser un negocio seguro en la medida en que no se incorporen a ésta , ciertos elementos complementarios que garanticen su subsistencia.

3. Objetivos Específicos:

- a) Crear un modelo de organización y administración uniforme, tomando en consideración la evolución de factores externos como: tecnología, plataformas de transporte y de distribución, sistemas de información, comunicación y

organización de las industrias y los exportadores, así como de clientes y consumidores.

- b) Hacer una revisión de los procesos operacionales de las empresas encuestadas, para sugerir un programa de reorganización estructural.
- c) Diseñar una planificación estratégica que asegure una mayor participación de las empresas en el mercado.
- d) Diseñar un sistema de información administrativo, que permita a la gerencia monitorear la gestión de la empresa de manera consistente, aprovechar mejor sus recursos (económicos, materiales y humanos) y planificar sus finanzas a futuro.

4. Descripción de los Capítulos:

El **capítulo primero INTRODUCCIÓN**, que contempla el **MARCO CONCEPTUAL**, recoge la Evolución de la Zona Libre, la justificación, los Objetivos Generales y Específicos, y la Descripción de Capítulos. Además, el Marco Legal,

donde se esboza el Decreto Ley 18 de 1948, la Ley 28 de 1995 y la Ley 62 de 1996.

El **capítulo segundo LAS EMPRESAS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN ANTES LAS TENDENCIAS DEL COMERCIO MUNDIAL**, muestra el **MARCO REFERENCIAL**, en la cual presentan los cambios en la industria y los suplidores así como su sistema de transporte. Se dan a conocer los cambios en el comportamiento económico de clientes, destacando sus principales mercados, tendencias de los consumidores, oferta de productos y costos de operaciones. Además, la estructura organizacional, como factor determinante en la capacidad para hacer negocios.

En el **capítulo tercero APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**, se recoge el **MARCO METODOLÓGICO**, en la cual se desarrolla la encuesta, las variables de la encuesta. Se da a conocer la hipótesis de trabajo, la población y la muestra, así como la tabulación de la encuesta. Se finaliza este capítulo con la interpretación y análisis de la información.

En el **capítulo cuarto PERFIL FINANCIERO: BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE CAMBIOS ESTRUCTURALES Y ESTRATÉGICOS NECESARIOS**, da a conocer el **MARCO OPERATIVO**, en la cual se presenta la propuesta, que contempla el perfil financiero de las empresas instaladas actualmente en la Zona Libre de Colón, y los procesos de reingeniería sugeridos, hacia un nuevo concepto de negocio.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

C. MARCO LEGAL

1. Decreto Ley N° 18 de 1948:

Contempla el DECRETO LEY N° 18, de 17 de Junio de 1948, reformado por la Ley N° 22, de junio de 1977, la **LEGISLACIÓN ORGÁNICA DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN**, en sus consideraciones esta Ley plantea lo siguiente:

Es un problema de solución, inapelable, el aprovechamiento de la posición geográfica de la República de Panamá, para fomentar, en su suelo y bajo su jurisdicción, el recibo, despacho, tránsito, almacenaje, fabricación, transformación y redistribución de toda clase de mercadería y productos en el comercio e intercambio internacionales, mediante el otorgamiento de las facilidades conducentes a ese fin.

La solución adecuada de este problema traerá grandes beneficios a la economía nacional, porque será la puerta de entrada de cuantiosos proyectos financieros que proporcionarán los capitales, para el aprovechamiento y explotación de las riquezas naturales del país y de las industrias que de ellas puedan derivarse.

La mejor manera de abordar este problema, sin que su solución resulte en una competencia ruinosa, para las empresas de producción nacional, está en el

establecimiento de zonas de comercio internacional libres en los puertos habilitados de la República.

Por consiguiente decreta:

ARTÍCULO I: Créase la Zona Libre de Colón, como la Institución del Estado, la cual tendrá personería jurídica propia y será autónoma en su régimen interior, pero sujeta a la vigilancia e inspección del Órgano Ejecutivo y de la Contraloría General de la República en los términos que se establecen en este Decreto -Ley.

ARTÍCULO IV: La Zona Libre de Colón, estará radicada en la Provincia de Colón y tendrá su domicilio legal en la ciudad de Colón. (Ver anexo N° 1)

2. Ley N°28 de 1995:

Es importante destacar que esta Ley del 20 de junio de 1995, “Por la cual se adoptan medidas, para la universalización de los incentivos tributarios a la producción y se dictan otras disposiciones”, fue extremadamente controversial durante su discusión e implementación, dada la crisis que vivía la Zona Libre de Colón, en esos precisos momentos; se considera, por lo tanto, que la misma es fundamental, para el desarrollo de esta investigación por lo que se resalta el siguiente artículo, a saber:

ARTÍCULO N° 5:

Literal d ... Sobre la renta gravable obtenida de operaciones exteriores, las personas establecidas en la Zona Libre de Colón, o en cualquier otra zona libre dentro de la República de Panamá, pagarán a partir del 1 de julio de 1995, un Impuesto sobre la Renta conforme a una tarifa única del quince por ciento (15%)... Para los efectos de este artículo, se entienden por operaciones exteriores u operaciones de exportación de las personas establecidas en la zonas libres, las transacciones de venta que se realicen con mercancía nacional o extranjera que salga de dichas zonas libres destinadas o con destino a clientes ubicados fuera del territorio de Panamá. También, se considerarán operaciones exteriores o de exportación, los traspasos entre personas naturales o jurídicas ubicadas dentro de esas zonas libres y las rentas provenientes de comisiones sobre operaciones exteriores efectuadas en las zonas libre. (Ver Anexo 2).

3. Ley N°62 de 1996:

Sobre la Renta Gravable obtenida de operaciones exteriores, las personas establecidas en la Zona Libre de Colón, o en cualquier otra zona libre, que exista o sea creada en el futuro, incluyendo las zonas libres de petróleo a que se refiere el Decreto de Gabinete 29 de 1992, pagarán a partir del 1 de julio de 1995 y hasta el 31 de diciembre de 1996, un impuesto sobre la renta conforme a una tarifa única del quince

por ciento (15%). **A partir del 1 de enero de 1997, las personas naturales o jurídicas establecidas o que se establezcan y operen dentro de las zonas a que se refiere este literal, no pagarán impuesto sobre la renta por las ganancias obtenidas en las operaciones exteriores. (Ver anexo 3).**

CAPÍTULO SEGUNDO

LAS EMPRESAS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN ANTE LAS TENDENCIAS DEL COMERCIO MUNDIAL

A. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y LOS SUPLIDORES

Este capítulo, como se indicó anteriormente, comprende el **MARCO TEORICO REFERENCIAL** de la investigación, trata sobre la industria y los suplidores de la Zona Libre de Colón, así como el comportamiento económico de los clientes y destaca el efecto de la estructura organizacional en la capacidad, para hacer negocios.

1. Comportamiento de los Principales Suplidores:

El mayor volumen de importaciones proviene de países asiáticos y de los Estados Unidos de Norteamérica. Durante 1996, el principal proveedor fue Hong Kong, (que hoy día es parte integrante de la República de China) con 25%, seguido de Estado Unidos con 13% y Japón, con 9%. Sin embargo, es importante destacar que los países asiáticos, durante los últimos años han estado aumentando considerablemente sus exportaciones directamente hacia la región latinoamericana y utilizan cada vez menos a la Zona Libre de Colón, como centro de redistribución, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO I: TENDENCIA DE LOS PRINCIPALES SUPLIDORES

Suplidor	Incremento de Exportaciones directas hacia la Zona Libre de Colón	Incremento de Exportaciones directas hacia la Región
Hong Kong (China) 1991-1994 1994-1995	54.0% 5.9%	86% 19%
Japón 1991-1993	2.8%	32%

FUENTE: Por el autor de la investigación en base a estadísticas suministradas por la administración de la Zona Libre de Colón, 1997.

2. Creación de Bloques Comerciales:

Tal como señala, Peat Marwick Mitchell & Co. en su estudio, Op. Cit. la expansión de los mercados de productos uniformes, comunes y estandarizados, origina un crecimiento constante del comercio internacional, el cual va acompañado de una reducción de las barreras al comercio. La creación de bloques comerciales geográficos como: el Pacto Andino, la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ANASO), la Unión Europea, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el Área de Libre Comercio de América del Norte (ALCAN, NAFTA en inglés), y demás, están produciendo un desplazamiento de los intercambios del comercio mundial hacia el comercio regional.

En el caso de las economías desarrolladas, para éstas el comercio dentro de sus propias regiones es cada vez más importante. Por ejemplo, tres cuartas partes del comercio exterior europeo se realiza entre los propios países europeos. Por su parte, en América latina, el comercio exterior intrarregional ha aumentado rápidamente en los últimos años; en 1989, este comercio que representaba el 11% de las exportaciones y el 15.5% de las importaciones latinoamericanas, ya en 1993 había subido al 19.2% respectivamente. En Asia ocurre lo mismo, y las exportaciones de productos nuevos dentro de este continente aumentaron de un 14% en 1985 al 30% en 1993. En los Estados Unidos, el 30% de sus exportaciones de 1992 tuvieron como destino sus socios comerciales de ALCAN, México y Canadá.

3. Sistemas de Transporte:

De acuerdo a **RACHMAN**, David, et. al., 1991 en su libro **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS**, indica que el transporte puede ser una importante herramienta de las ventas. Si la empresa puede satisfacer las necesidades de los clientes más rápidamente y de manera más confiable de lo que pueden hacer sus competidores, tendrá una ventaja vital. De esta manera, podría ser más ventajoso, a largo plazo, pagar más altos costos de transporte que el riesgo de perder futuras ventas. P.375. Además, para efectos de esta investigación, la cual se apoya en la definición aceptada

A. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y LOS SUPLIDORES

Este capítulo, como se indicó anteriormente, comprende el **MARCO TEORICO REFERENCIAL** de la investigación, trata sobre la industria y los suplidores de la Zona Libre de Colón, así como el comportamiento económico de los clientes y destaca el efecto de la estructura organizacional en la capacidad, para hacer negocios.

1. Comportamiento de los Principales Suplidores:

El mayor volumen de importaciones proviene de países asiáticos y de los Estados Unidos de Norteamérica. Durante 1996, el principal proveedor fue Hong Kong, (que hoy día es parte integrante de la República de China) con 25%, seguido de Estado Unidos con 13% y Japón, con 9%. Sin embargo, es importante destacar que los países asiáticos, durante los últimos años han estado aumentando considerablemente sus exportaciones directamente hacia la región latinoamericana y utilizan cada vez menos a la Zona Libre de Colón, como centro de redistribución, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

alternativas en la construcción y trazado de los puertos, alterando también el equipo para el manejo de la carga, las necesidades de mano de obra, y la ubicación de los puertos.

Ahora la actividad portuaria y sus servicios complementarios ofrecen un apoyo completo de información y documentación de distribución y almacenamiento.

Para un país como Panamá, con enorme potencial de exportación, muy modestamente explotado, este tipo de tendencia en los cambios del transporte será de gran beneficio, según el estudio de Peat Marwick Mitchell & Co..

En resumidas cuentas, los puertos modernos están orientados a los servicios que hacen que éstos intervengan cada vez más como centros de distribución de mercancías de exportación e importación. La extensión de las actividades portuarias a los servicios de distribución tiene importantes consecuencias, para el puerto y los usuarios, sean éstos comerciantes o transportistas, pero sobre todo, para la economía nacional.

No obstante, una nueva modalidad está surgiendo y es el envío directo de carga, sin necesidad de recurrir a un centro de redistribución. Esto parece

contradictorio, pero el fenómeno se explica por ciertas particularidades en el crecimiento general de los mercados. La decisión de enviar una carga directamente al lugar de destino o recurrir a un centro de distribución, va a depender de los costos totales, que están en función del volumen de carga solicitada, pero también de la capacidad técnica de manejar información en un sentido logístico, lo que incluye la capacidad administrativa y facilidades en general que agilizan el comercio, como antes se ha señalado. Dicho esto de otra manera, el avance tecnológico en el transporte facilita y promueve los centros de distribución cuando éstos son competitivos; de no ser ese el caso, el avance tecnológico se convierte en una espada de doble filo, para el centro de distribución no competitivo, pues la nueva tecnología facilitará enormemente la búsqueda de alternativas, para esquivar un centro de distribución no competitivo.

En Panamá, se pueden observar los cambios tecnológicos mundiales, los cuales repercuten en el rediseño de nuevas alternativas, en los servicios de los Puertos de Cristóbal, Balboa y otros, así como el equipo, para el manejo de la carga y la especialización de la mano de obra entre otros.

Se puede mencionar otro sistema de transporte moderno, como lo es: el de

transportar las ideas, actividad que hoy por hoy, se da por medio del Sistema Electrónico de Datos, que acelera el proceso de desaduanación, descongestiona la operación de los terminales portuarios y permite un mayor control del contrabando. En el mercado integrado de América del Norte, la tecnología de Intercambio Electrónico de Datos, será cada vez más utilizada, para apoyar la armonización de normas aduaneras.

B. CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO DE CLIENTES

1. Oferta de Productos:

Según, estudios relacionados con la competitividad de la Zona Libre de Colón con otras zona francas, se puede señalar que existen en Latinoamérica y el Caribe no menos de cuarenta y seis (46) facilidades con privilegios aduaneros, pero de éstas, sólo doce (12) tratan de ser auténticos centros de distribución, solamente las de Salina Cruz y Coatzacoalcos en México y las de Aruba y Curacao en las Antillas Holandesas, hacen auténtica competencia a la Zona Libre de Colón.

El informe “LIVESEY HENDERSON Y PARTNERS”, sobre el estudio, para EL DESARROLLO DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN, indica que Aruba y Curacao podrían desempeñar una competencia directa con la Zona Libre de Colón, si se llegasen a desarrollar efectivamente como centro de distribución internacional, para el Caribe y Latinoamérica. Estas dos zonas presentan cierta ventaja sobre la Zona Libre de Colón, debido a que se encuentran dentro de áreas portuarias denominadas “Oranjestad y “Willemstad”, respectivamente, mientras que la Zona Libre de Colón

está a un kilómetro de distancia de Cristóbal, con la siguiente necesidad de trasladar las mercancías por camión. Sin embargo, la Zona Libre de Colón ha experimentado un mayor éxito y esto se atribuye a su posición geográfica.

Se puede señalar que, a pesar de que entre 1990 y 1994, los gastos de operación de la Zona Libre de Colón habían aumentado, en alrededor del 100% en términos absolutos, y en un 16% en términos relativos (el incremento del porcentaje del total de gastos con relación a la utilidad bruta, que son las exportaciones menos las importaciones); hay un marcado descenso en el valor unitario de las mercaderías comercializadas.

Es notoria la disminución del comercio de aparatos electrónicos, aumentando significativamente el valor de las reexportaciones de prendas de vestir. En el comercio internacional, para 1996 se esperaba un aumento de un 40% en el valor de las ventas de computadoras, y de un 50% en componentes electrónicos. Por el contrario, se esperaba una disminución de un 14% en textiles y ropa. Para tener una idea comparativa del valor de las mercaderías comercializadas, el valor promedio de una tonelada de bienes reexportados desde la Zona Libre de Miami está en el orden de los \$14,000; desde la Zona Libre de Colón en \$8,000; y en \$1,800 desde Puerto

Cortéz en Honduras, de acuerdo a datos de la Peat Marwick Mitchell & Co,Op. Cit.,

2. Tendencia de los Consumidores:

Se puede observar, en diferentes estudios, que, a partir de la presente década, se dio una importante alteración en el patrón de compra de los principales clientes de la Zona Libre de Colón. En esto, cabe destacar el importante aumento de las reexportaciones hacia Colombia, situación que igualmente se refleja por las visitas efectuadas a esta zona por ciudadanos colombianos. Entre 1991 y 1995, las reexportaciones hacia Colombia se incrementaron en casi el 300% . En 1995, estas reexportaciones representaron el 27% del total de reexportaciones de la Zona Libre de Colón.

Otro país que ha incrementado considerablemente sus compras a la Zona Libre de Colón es Ecuador. Entre 1993 y 1995, las reexportaciones hacia este país aumentaron en alrededor de un tercio.

Un país que ha variado considerablemente su actividad comercial con la Zona Libre de Colón es Brasil. Entre 1993 y 1995, las reexportaciones hacia Brasil

aumentaron en un 230%.

Dado su enorme potencial económico y estabilidad macroeconómica, a los Estados Unidos, que ocupaba el quinto lugar en 1995, como país importador de la Zona Libre de Colón, prácticamente se encuentra a la par hoy día de Venezuela, país que ha reducido entre 1992 y 1995 sus compras en un 60%.

Hay otros países que, durante los últimos años, han incrementado sus compras en la Zona Libre de Colón, como Paraguay y Cuba. Aruba ha reducido considerablemente sus compras, y, en general, la tendencia es cambiar poco, o a reducirse el volumen de transacciones.

Un indicador interesante de lo que ocurre en el cono sur, es el comportamiento de Chile, país que cuenta con una de la zonas francas más dinámicas del hemisferio, cada vez comprará menos en la Zona Libre de Colón, en la medida que su economía sea más próspera. Se refleja en estudios realizados que éste reduce sus importaciones de la Zona Libre de Colón en la medida en que aumenta su crecimiento económico y capacidad de compra.

3. Factores Externos que Inciden en la Industria:

Tal como lo indica, el estudio de Peat Marwick Mitchell & & Co., Op. Cit., a pesar de que el nivel de las importaciones de los países de la Región latinoamericana está en aumento y que todo indica que el potencial de demanda no variará significativamente en el corto plazo, el grado de incidencia indirecta de nuevas formas de comercio, cambio de rutas, tecnologías, así como las políticas de comercio generalmente adoptadas en el Hemisferio, si parecen estar mermando la capacidad competitiva de la Zona Libre de Colón. Hay que destacar que se está consolidando un patrón comercial que obvia el tránsito a través de las zonas libres, apoyado este proceso en el avance tecnológico de las comunicaciones, de las bases de datos y de los sistemas utilizados por los exportadores. Hoy se encuentra, por ejemplo, con un creciente comercio desde el Japón hacia el Cono Sur, el Océano Indico y el Cabo de Buena Esperanza, sin cruzar siquiera el Canal de Panamá.

En este contexto, es importante señalar que las zonas de distribución podrán consolidarse sólo en la medida en que puedan competir satisfactoriamente con las modalidades del envío directo de mercaderías. Muestra de esto, es la considerable disminución de ciertas zonas del área que tradicionalmente han prestado servicios

similares a los de la Zona Libre de Colón, como el caso de la Zona Libre de Kingston y de Aruba, o incluso la Zona Libre de Miami. Con base ^{en} lo anterior, se puede por ahora concluir que, al menos durante los últimos años, se ha producido un declive en la industria en que se desenvuelve la actividad de la Zona Libre de Colón.

En lo referente a las políticas de comercio internacional, la tendencia general a la reducción de las barreras al intercambio mundial y la reducción arancelaria hacen cada vez menos atractiva la compra de mercaderías a través de las zonas libres que basan su operación exclusivamente en el factor impositivo.

La competencia directa que está mermando el nivel de actividad de la Zona Libre de Colón, se fundamenta en una diferenciación de los productos de venta, destacándose aquellos cuyo valor unitario es cada vez mayor y que requieren, para su exportación, eficientes sistemas de transporte y comunicación. Tal es el caso, de los artículos electrónicos que requieren del transporte aéreo, para su más efectiva comercialización, como se hace desde la Zona Libre de Miami. Otra competencia directa, está claramente identificada con la ubicación estratégica, cercanas a áreas de rápido crecimiento como es el caso de Iquique, que fundamentalmente sirve a la economía latinoamericana más dinámica, que es Chile. Otro tanto, está haciendo la

zona libre de Uruguay que está atendiendo el rápido crecimiento de los países más grandes del Cono Sur.

El entorno económico, es fundamental a la hora de considerar los factores externos que inciden en la competitividad de la Zona Libre de Colón. Si bien las facilidades de puertos están mejorando, todavía otros servicios relacionados con las comunicaciones afectan mucho su desempeño comercial, el grado de inseguridad es alarmante y el estándar de vida general de Panamá dista mucho de importantes competidores, sobre todo si se toma en cuenta el ambiente que ofrece por ejemplo, la Zona Libre de Miami.

Es importante entonces, que el gobierno nacional tome conciencia del problema y asuma el papel que le corresponde, para crear las condiciones necesarias que permitan a la Zona Libre de Colón llenar las expectativas de clientes y suplidores, por lo menos en lo que respecta a eficiencia de infraestructura y servicios.

4. Comparación de datos con los de otras Zonas Libres competidoras:

Un análisis comparativo de la Zona Libre de Colón con las otras zonas libres, más importantes del Hemisferio, arrojó los siguientes resultados:

Análisis Comparativo

Zonas Libres

A = Alto; M = Mediano; B = Bajo

Efectividad de los canales de distribución

Etapas del ciclo de vida del "producto" Zona Libre

(I = introducción; C = crecimiento; M = madurez; D = decrecimiento)

Condición cíclica del segmento del mercado

Habilidad de los usuarios

Calidad del servicio percibido por los usuarios

Competitividad de acuerdo a los costos de operación

Amenaza de sustitución por los competidores

Barreras para instalarse en las zonas libres

Capacidad para economías de escala

Marco regulatorio

Riesgo en la "industria" de zonas libres

Inversión requerida para que las zonas libres se mantengan competitivas

Tasa de crecimiento de las zonas libres (1993-1995)

Colón	Iquique	Uruguay	Manzanillo	Aruba Curacao
A	M	A	A	M
D	C	C	M	D
M	M	M	M	M
A	M	M	A	A
B	M	M	A	M
M	B	B	M	M
M	B	B	B	A
A	B	B	B	A
M	M	M	A	B
A	M	M	B	B
M	M	M	M	M
M	M	M	B	M
6.2%	7.0%	29%	(2.2%)	(7.1%)

Tomado del estudio de competitividad de la Zona Libre de Colón con las otras zonas del hemisferio realizado por Peat Marwick Mitchell & Co. en mayo de 1996.

C. FACTORES DETERMINANTES EN LA CAPACIDAD PARA HACER NEGOCIOS

Tanto, los factores internos como externos, que se han analizado anteriormente, indican la rápida evolución de las condiciones prevaletientes en los mercados, que obligan a cada empresa a desarrollarse individualmente, para ajustarse a la realidad del mundo comercial y empresarial moderno.

Por lo general, no todas las empresas evolucionan al ritmo que les exige el dinámico desarrollo comercial y tecnológico, sino que se limitan a vivir el letargo de sus costumbres y tradicionales sistemas de trabajo, ajenos a la realidad del mundo exterior. Estas empresas se mantienen en el anonimato, hasta su desaparición inminente, ante la agresividad de otras empresas, que aplican estrategias regionales y mundiales de producción y comercialización simultáneamente, al ser propietarias y gestoras de actividades geográficamente dispersas, pero interdependientes.

En tal sentido, las empresas nacionales deberán enfrentar enormes retos, para mantener su participación en el comercio internacional. Aquéllas que sean capaces de competir y ofrecer mejores productos y servicios así como una infraestructura

eficiente, tendrán que unir fuerzas fortaleciendo sus asociaciones profesionales con fabricantes y suplidores, o fomentar fusiones a fin de incrementar sus recursos y posibilidades.

Un ejemplo reciente que confirma estas aseveraciones, lo constituye el hecho de que un importante fabricante de licores reconocidos mundialmente, anunció, en 1996, a través de un medio local, que sus productos, representados en Panamá, durante varias décadas, por una firma tradicional especialista en la materia, serían representados a partir de esa fecha, por las empresas Motta, esta última líder en la distribución de una serie de productos de reconocido prestigio mundial.

1. Elemento que permiten el Liderazgo

De una manera similar se puede definir el liderazgo como el posicionamiento consistente y ejecutivo en un gran segmento del mercado, donde se manifiesta la libre oferta y demanda de productos.

Un alto ejecutivo de Motta Internacional, S. A., empresa establecida en la Zona Libre de Colón desde el año 1953, consultado durante la investigación de esta obra,

sobre cuáles son los elementos que les permiten mantener liderazgo y posicionamiento en el mercado, indicó lo siguiente:

- Representación exclusiva de una amplia diversidad de líneas de productos, de marcas mundiales.
- Administración financiera sana y muy celosamente vigilada por sus directores y accionistas.
- Consistente capacitación del recurso humano en todos sus niveles, así como mayores niveles de exigibilidad al momento de su contratación.
- Servicio al cliente.
- Adecuada atención a suplidores y a sus representantes.
- Imagen de los accionistas en la comunidad empresarial.
- Estructura organizacional de tipo corporativa, totalmente descentralizada.
- Sistema de información administrativo dinámico.

En síntesis, estos elementos son determinantes, para que una empresa establecida en la Zona Libre de Colón, tenga la capacidad necesaria, para hacer negocios, aprovechar oportunidades en forma efectiva, y sobrevivir a los embates de la competencia y al rigor de los cambios en las políticas del comercio mundial.

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. LA ENCUESTA

De acuerdo con Chiavenato, Idalberto, 1993, el cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. De esta manera se puede decir, que una encuesta puede medir el grado de satisfacción, insatisfacción y puede señalar la actitud que tiene una persona o un grupo de personas a los diversos factores que afectan su trabajo.

1. **Objetivos de la Encuesta:**

Entre los objetivos de la encuesta, dirigida a ciertas empresas establecidas en el área de la Zona Libre de Colón, se incluyen los siguientes:

- a) **Identificar** si las empresas utilizan controles adecuados en sus sistemas administrativos.
- b) **Comparar** los principales países de origen y destino de la mercancía.
- c) **Analizar** si la ubicación estratégica y las características de paraíso fiscal siguen representando una ventaja comparativa con las otras zonas libres del continente.

- d) **Distinguir** si el reciente fenómeno de la globalización y la política gubernamental representan amenazas para las empresas en estudio.

2. Variable de la Encuesta:

De acuerdo a los propósitos y objetivos que se han contemplado en esta investigación, se describe brevemente el concepto de variables, así: de acuerdo a MÉNDEZ, Carlos, 1995, el término variable, se puede considerar como una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes, además se le puede asignar un valor numérico a cada uno de los resultados de un conjunto de experiencias.

Continuando con el mismo tema HERÁNDEZ, Roberto, 1991, indica que variable es una propiedad que puede variar, adquirir diversos valores, y cuya variación es susceptible de medirse. Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a las variables. P.77.

Para efectos de esta investigación se enlistan y se definen a continuación las diez variables escogidas al azar, y que son las bases de la encuesta, a saber:

a) Estructura Organizacional:

Mecanismo diseñado por las empresas, para identificar formalmente las tareas y niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la organización, dirigido a lograr objetivos previamente establecidos.

b) Costos de Operación:

Valor cedido o pagado por la empresa, para la obtención de bienes y servicios que le permiten mantener en marcha sus operaciones.

c) Procesos y Controles:

Ejecución de una secuencia sistemática de operaciones con la influencia de procedimientos administrativos simultáneamente, encaminados a lograr un resultado u objetivo determinado.

d) Productos:

Bienes y servicios ofrecidos a los consumidores.

e) Países de Origen:

País o territorio de procedencia de los bienes y servicios ofrecidos.

f) Países de Destino:

País o territorio que será el consumidor final de los productos y servicios ofrecidos.

g) Competencia:

Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores y se aprovechan de estrategias de mercadeo, para sacar ventaja sobre sus competidores y ganar la aceptación de los clientes o consumidores.

h) Finanzas:

Todo lo relacionado a la administración de ingresos y gastos y la obtención de dinero, a través de la inversión o emisión de deuda.

i) Ventaja Comparativa:

Ventaja de un país o región en la producción de un determinado bien o servicio respecto a otros países o regiones, debido al menor costo económico y social de producción de tal bien o servicio.

j) Amenazas:

Situación que representa peligro en el desenvolvimiento normal de una empresa.

3. Diseño y Redacción del formato:

El modelo que se ha escogido en esta investigación, es el de la ESCALA DE LIKERT, el cual se elige entre cinco (5) posibles respuestas, la de preferencia por el encuestado. El formato se diseña ^{con} ~~en~~ base ^{en} ~~a~~ las diez (10) variables escogidas al azar por el investigador de este trabajo de grado, además se basa en los veinte (20) indicadores redactados, para el diseño de la encuesta. (Véase cuadro II).

Como se indica en el cuadro II, se han elaborado veinte (20) indicadores que ordenados cronológicamente representaran las veinte preguntas de la encuesta.

A. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y LOS SUPLIDORES

Este capítulo, como se indicó anteriormente, comprende el **MARCO TEORICO REFERENCIAL** de la investigación, trata sobre la industria y los suplidores de la Zona Libre de Colón, así como el comportamiento económico de los clientes y destaca el efecto de la estructura organizacional en la capacidad, para hacer negocios.

1. Comportamiento de los Principales Suplidores:

El mayor volumen de importaciones proviene de países asiáticos y de los Estados Unidos de Norteamérica. Durante 1996, el principal proveedor fue Hong Kong, (que hoy día es parte integrante de la República de China) con 25%, seguido de Estado Unidos con 13% y Japón, con 9%. Sin embargo, es importante destacar que los países asiáticos, durante los últimos años han estado aumentando considerablemente sus exportaciones directamente hacia la región latinoamericana y utilizan cada vez menos a la Zona Libre de Colón, como centro de redistribución, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

- a) El diseño de formato que aparecen en la siguiente página va acompañado de un instructivo, donde aparece primeramente el encabezamiento con los datos generales, así: Universidad de Panamá, Vicerrectoría de Investigación y Post-Grado, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Maestría en Finanzas; como segundo, al centro aparece la parte instructiva donde se da a conocer la finalidad de la misma y finalmente las instrucciones de la tabla de valorización con su correspondiente explicación.

A. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y LOS SUPLIDORES

Este capítulo, como se indicó anteriormente, comprende el **MARCO TEORICO REFERENCIAL** de la investigación, trata sobre la industria y los suplidores de la Zona Libre de Colón, así como el comportamiento económico de los clientes y destaca el efecto de la estructura organizacional en la capacidad, para hacer negocios.

1. Comportamiento de los Principales Suplidores:

El mayor volumen de importaciones proviene de países asiáticos y de los Estados Unidos de Norteamérica. Durante 1996, el principal proveedor fue Hong Kong, (que hoy día es parte integrante de la República de China) con 25%, seguido de Estado Unidos con 13% y Japón, con 9%. Sin embargo, es importante destacar que los países asiáticos, durante los últimos años han estado aumentando considerablemente sus exportaciones directamente hacia la región latinoamericana y utilizan cada vez menos a la Zona Libre de Colón, como centro de redistribución, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

A. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y LOS SUPLIDORES

Este capítulo, como se indicó anteriormente, comprende el **MARCO TEORICO REFERENCIAL** de la investigación, trata sobre la industria y los suplidores de la Zona Libre de Colón, así como el comportamiento económico de los clientes y destaca el efecto de la estructura organizacional en la capacidad, para hacer negocios.

1. Comportamiento de los Principales Suplidores:

El mayor volumen de importaciones proviene de países asiáticos y de los Estados Unidos de Norteamérica. Durante 1996, el principal proveedor fue Hong Kong, (que hoy día es parte integrante de la República de China) con 25%, seguido de Estado Unidos con 13% y Japón, con 9%. Sin embargo, es importante destacar que los países asiáticos, durante los últimos años han estado aumentando considerablemente sus exportaciones directamente hacia la región latinoamericana y utilizan cada vez menos a la Zona Libre de Colón, como centro de redistribución, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Hipótesis de trabajo:

Siguiendo a **MÉNDEZ**, Carlos, 1995, Op.Cit., define hipótesis de trabajo como la formulación de proposiciones que evaluadas por la práctica, utilizan procedimientos rigurosamente establecidos. Se plantean con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto de investigación. P.105.

La hipótesis de trabajo seleccionada en este trabajo de grado, se plantea de la siguiente manera: Se desea saber, si las empresas encuestadas de la Zona Libre de Colón, podrían sobrevivir a la amenaza, que representa para ellas, los cambios en la industria y en los suplidores, así como en el comportamiento económico de los clientes, a raíz del fenómeno de la globalización de las economías y apertura de mercados, principalmente.

Para ello, tendrían las empresas que cambiar su estructura organizacional, redefinir objetivos, diseñar estrategias y mejorar sus sistemas de información

administrativa, de acuerdo a los requerimientos del mercado internacional.

2. Población y Muestra:

a) Población:

Como se indicó anteriormente, la población a consultar en este trabajo de investigación se conforma de empresas de la Zona Libre de Colón que padecen de problemas de administración financiera y de organización y dirección administrativa, cuyas ventas oscilan entre los 5 y 15 millones de dolares anuales. Los problemas de este grupo de empresas son comunes y se derivan principalmente de factores externos, como el fenómeno de la Globalización y la apertura de mercados, políticas económico - fiscal del gobierno y factores internos como: limitaciones estructurales de las mismas empresas. Empresas cuyas ventas oscilan entre 5 y 15 millones de dolares anuales será el universo de la población a investigar.

b) Muestra:

El universo de la población a investigar, es de 131 empresas, aproximadamente.

Se hará una muestra estratificada del 11% de ellas.

$$n/N \times 100 = \%$$

$$\frac{15}{131} \times 100 = 11\%$$

El diseño muestral, permitirá obtener datos representativos que facilitará llegar a conclusiones racionales, para la consideración de algunas alternativas de solución a los problemas comunes de estas empresas.

3. Recolección de los datos:

El cuadro III hoja de tabulación, agrupa las respuestas que se señalaron en las encuestas. Se puede apreciar dos grandes columnas: las de puntajes y puntajes totales. Las filas son las respuestas a las preguntas que se están tabulando en la cual se indican las 20 preguntas de la encuesta. Luego se sumó el total de respuesta de cada pregunta, tal como se puede observar en la columna que aparece al lado derecho del cuadro, esta información se traslada al cuadro IV -Concentración de Resultados.

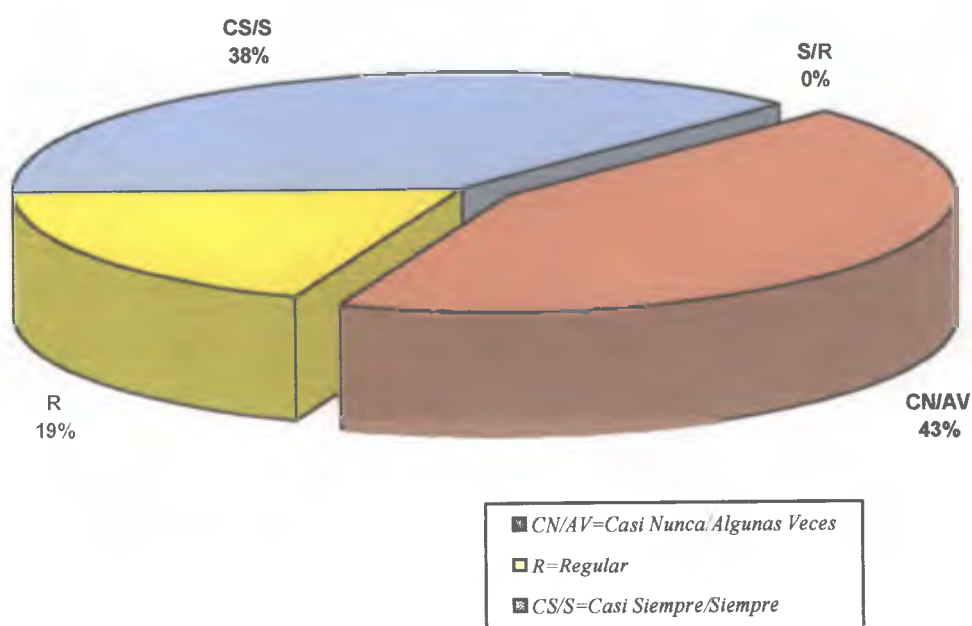
C. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Como se ha indicado anteriormente, en el Cuadro de Concentración de Resultado se anotan por **indicadores** y agrupados por variables, la información obtenida del Cuadro de Tabulación. De esta manera, se puede observar, en la primera columna, el número y nombre de la variable. En la segunda columna, se presenta el número de las preguntas agrupadas por variables, por ejemplo la 01 y la 11. En la tercera columna, aparecen los totales de respuestas por preguntas. En la cuarta columna, aparecen los puntajes totales clasificados por respuesta y en la última columna los **porcentajes** correspondiente a cada variable.

1. Resultado según variable:

La figura N°1, recoge la Gráfica de la Variable N°1, **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**, en donde catorce de treinta y dos (14/32) respuestas, equivalente al cuarenta y tres por ciento (43%) de Casi Nunca/Alguna Veces, mientras que doce de treinta y dos respuesta (12/32) que representan el treinta y ocho por ciento (38%) de Casi Siempre/Siempre. Esto indica que la mayoría de los encuestados no tienen un organigrama actualizado ni una estructura organizacional

FIGURA N°1
GRAFICA DE LA VARIABLE N°1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



*FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
concentración de resultado.*

*Tiene su empresa un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada
a los objetivos de la administración?*

de acuerdo a las necesidades actuales de sus empresas, en tanto que un 38% si se mostraron seguros y satisfechos de su estructura organizacional.

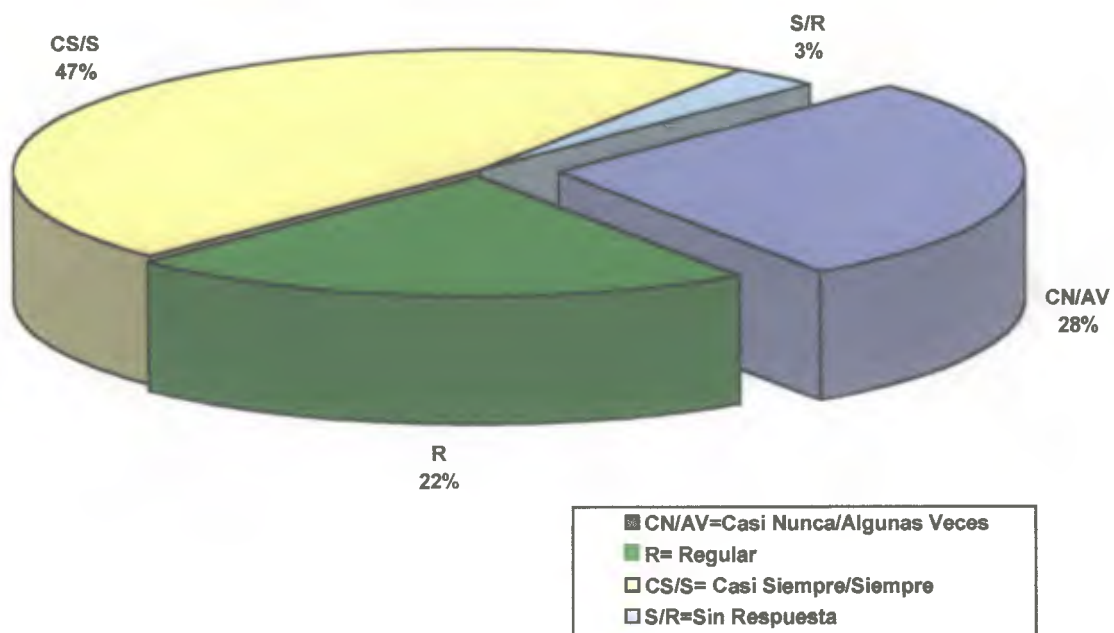
La figura N°2, recoge la Gráfica de la Variable N°2, **COSTO DE OPERACIÓN**, en donde el 47%, es decir, quince de treinta y dos (15/32) indicaron satisfacción en cuanto a la eficiencia y costo de los servicios públicos que reciben sus empresas; sin embargo el 28% se mostró totalmente insatisfecho y el 22%, regularmente satisfecho.

La figura N°3, recoge la Gráfica de la Variable N°3, **CONTROLES Y PROCESOS**, en donde trece de treinta y dos (13/32) respuestas que representan el cuarenta y un por ciento (41%) indicaron que su estructura de controles internos y sus procesos operacionales son revisados regularmente; sin embargo, diez de treinta y dos (10/32) respuestas que representan un 31% indicaron que esto no ocurre en sus empresas Casi Nunca/Alguna Veces, por lo que se puede indicar que casi un tercio de las empresas desconocen la importancia de los sistemas de controles y procesos operacionales como un elemento determinante en la eficiencia y competitividad de su organización.

Se puede observar en la figura N°4, que presenta la Gráfica N°4,

PRODUCTOS, en donde catorce de treinta y dos (14/32) respuestas, que equivalen al cuarenta y cuatro por ciento (44%) de Regulares, indicaron tener una cierta variedad de líneas de productos, mientras que once de treinta y dos (11/32) respuestas que representan el 34% de Casi Nunca/Algunas Veces, manifestaron no tener variedad de líneas de producto.

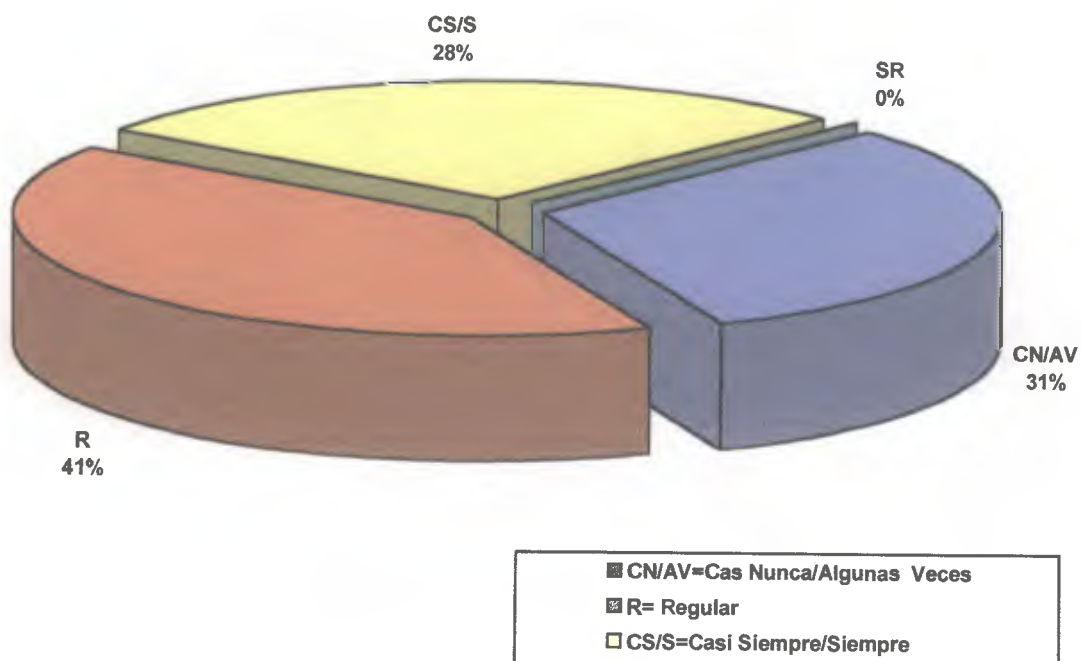
FIGURA N°2
GRAFICA DE LA VARIABLE N°2
COSTOS DE OPERACION



FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
Concentración de Resultado.

Cuentan las empresas con servicios públicos eficientes y a costo razonable?

FIGURA N°3
GRAFICA DE VARIABLE N°3
CONTROLES Y PROCESOS

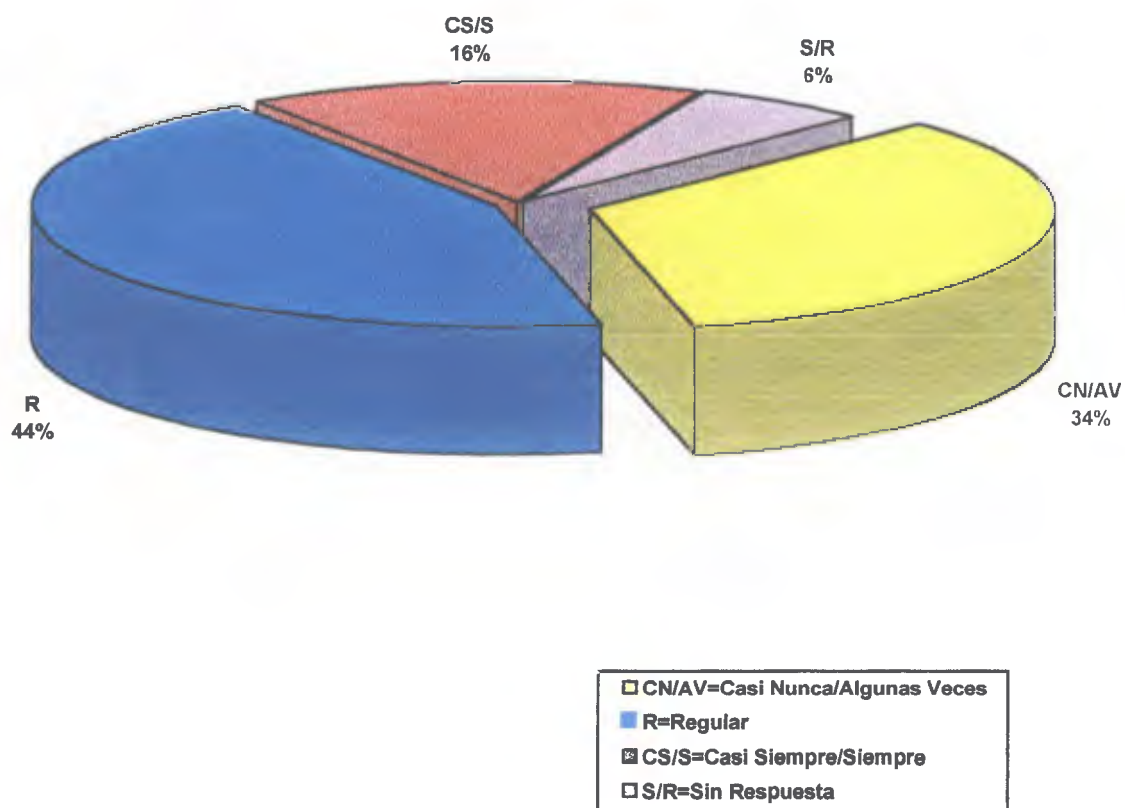


*FUENTE: Por el autor de la investigación, en base al Cuadro III
 Concentración de Resultados.*

*Su estructura de controles internos y procesos operacionales son revisados
 periódicamente?*

FIGURA N°4
GRAFICA DE LA VARIABLE N°4

PRODUCTOS



*FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
concentración de resultado.*

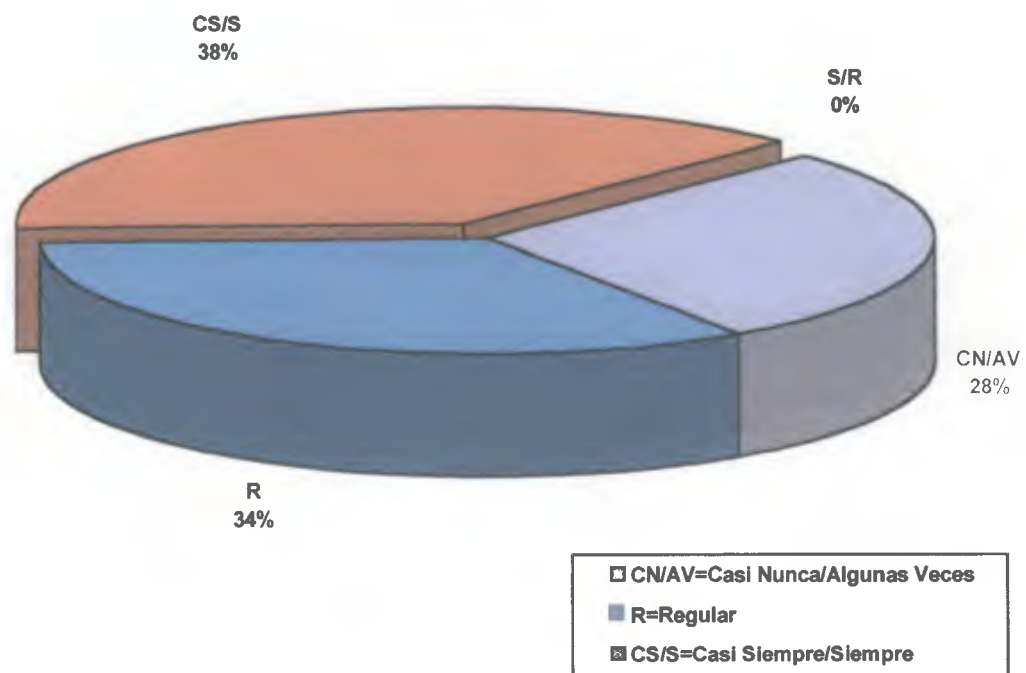
*Cuenta su empresa con variedad de líneas de productos marcas propias
o contratos de representación de marcas internacionales?*

La figura N°5, Gráfica de la Variable N°5, **PAÍSES DE ORIGEN**, en donde doce de treinta y dos (12/32) respuestas, para un treinta y ocho por ciento (38%) de Casi Siempre, se suplen de fabricantes de Asia y Oriente. Se puede resaltar, muy seguidamente, que once de treinta y dos (11/32) respuestas, para un treinta y cuatro por ciento (34%) lo hacen regularmente, mientras que un 28% de los encuestados se suplen de otras partes.

Se trató de obtener la opinión de los encuestados con respecto a los conocimiento que tenían acerca de los **PAÍSES DE DESTINO**, a la cual su empresa pudiera dirigir su mercancía. Quince de treinta y dos (15/32) repuestas, para un cuarenta y siete por ciento (47%) respondieron tener un completo conocimiento de las características, gustos y costumbres de estos países. Mientras que doce de treinta y dos (12/32) respuestas, para un treinta y ocho por ciento (38%) indicaron tener un conocimiento regular y solo un 15% no tenía ningún conocimiento.

Se midió el grado de información que tenían los empresarios sobre la **COMPETENCIA**, de productos, calidad y precios de otras zonas libres, determinándose que once de treinta y dos (11/32) respuestas, es decir un treinta y cinco por ciento (35%) tenían poco conocimiento, sobre sus competidores mientras

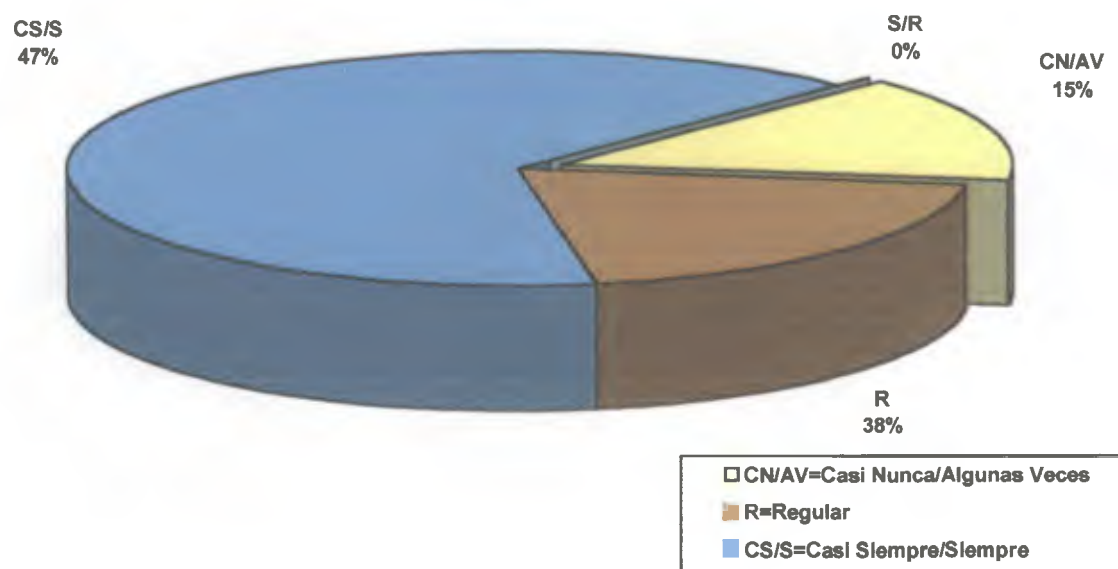
FIGUR N°5
GRÁFICA DE LA VARIABLE N° 5
PAISES DE ORIGEN



*FUENTE: Por el autor de la investigación, en base al Cuadro III
 Concentración de Resultados.*

Sus principales suplidores residen en los mercados emergentes de Asia y Oriente?.

FIGURA N°6
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°6
PAISES DE DESTINO

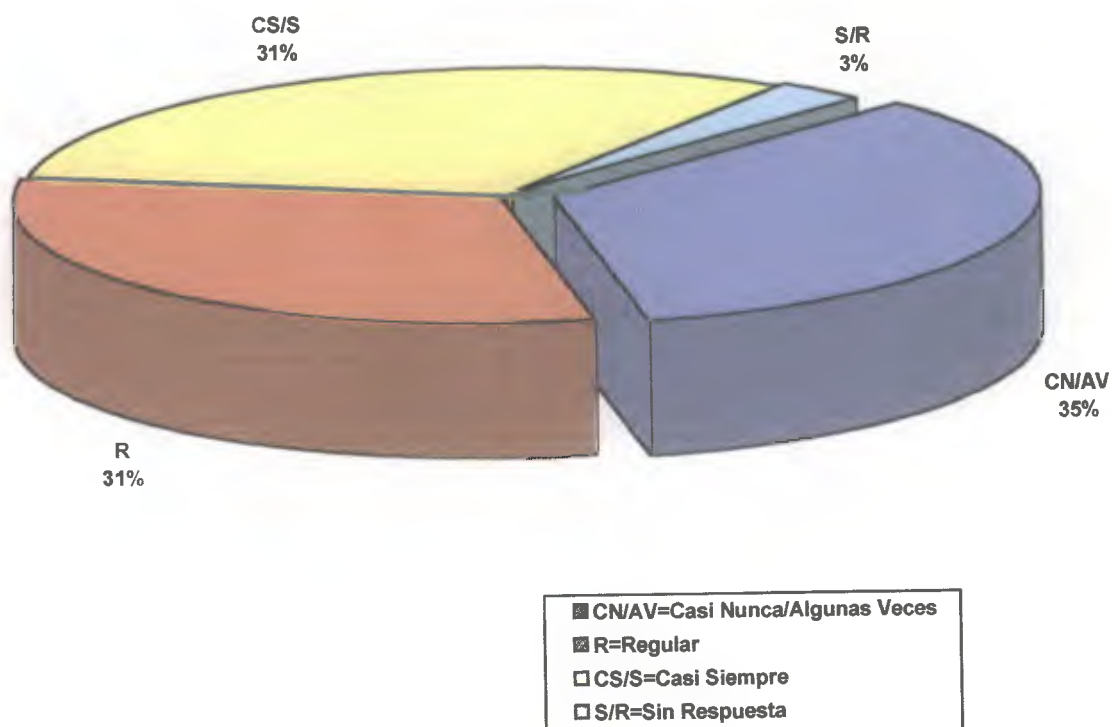


*FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
 concentración de resultado.*

*Conoce usted las principales características, gustos y preferencias de los
 consumidores en los países de destino, de sus productos?*

FIGURA N° 7
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°7

COMPETENCIA



*FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
concentración de resultado.*

*Esta su empresa informada sobre productos, calidad, precios y otros
aspectos que ofrecen empresas competidoras de otras zonas libres?*

que se dio un empate de diez respuestas de treinta y dos (10/32), para un treinta y un por ciento (31%) respectivamente, que tenían conocimiento regular y completo, sobre la competencia. Véase figura N°.7.

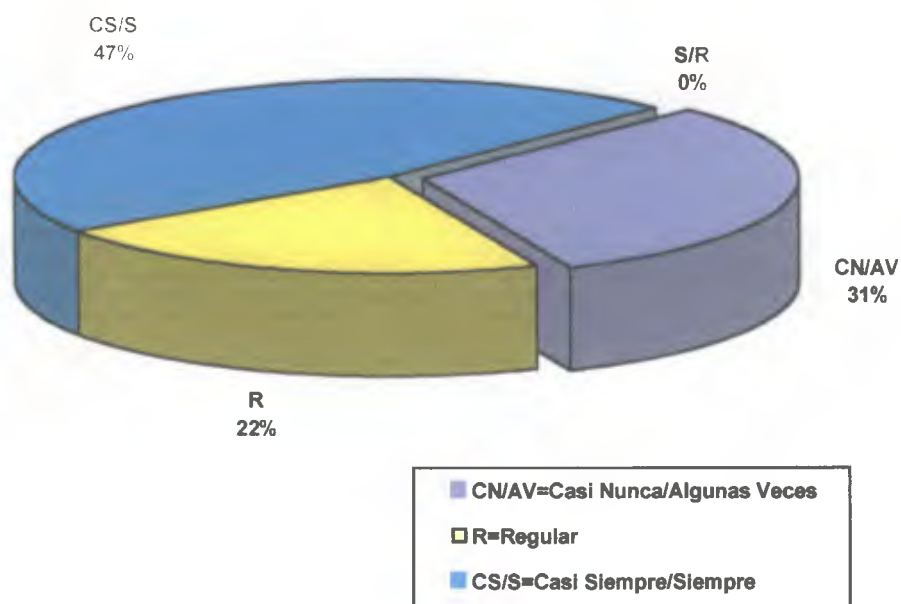
Se midió el conocimiento de los empresarios con respecto a las **FINANZAS** de sus empresas: si su administración financiera contempla un **plan estratégico**, para contrarestar los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón, obteniendo las siguientes respuestas: quince de treinta y dos (15/32), para un cuarenta y siete por ciento (47%) indicaron que Casi Siempre Siempre contempla estrategias, para este tipo de riesgos en su administración financiera; seguidamente, siete de treinta y dos (7/32), para un veintidos 22% que indicaron que lo hacen regularmente. No obstante, un 31% manifestó que casi nunca o solo a veces contemplan algún tipo de medidas estratégicas en este sentido. Véase figura N°.8

La figura N°9, gráfica de la variable **VENTAJA COMPARATIVA**, en donde diecisiete de treinta y dos (17/32), para un cincuenta y tres por ciento (53%) de Casi siempre Siempre, manifestó estar completamente de acuerdo en que la ubicación geográfica de la Zona Libre de Colón es una ventaja comparativa frente a otras zonas libres.

Se trató de obtener la opinión de los empresarios con respecto a las **AMENAZAS**, como el **fenómeno de la globalización**, así como las políticas gubernamentales en la Zona Libre de Colón, obteniéndose los siguientes resultados: un 28% considera estos elementos como amenazas y un 35% considera los mismos como posibles amenazas.

En la parte de las conclusiones y recomendaciones de esta investigación de grado se darán otras aportaciones valiosas, que afloran de las encuestas aplicadas.

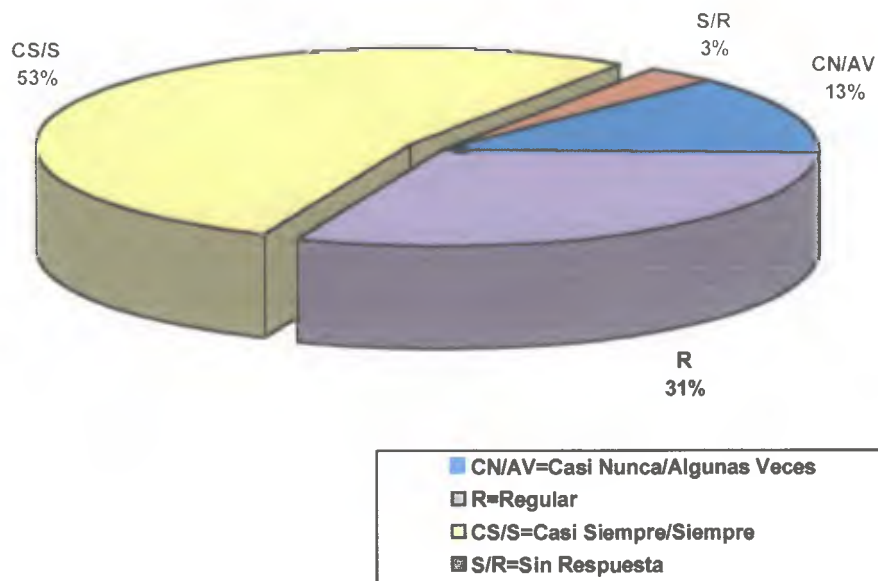
FIGURA N°8
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°8
FINANZAS



FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III concentración de resultado.

Su administración financiera contempla planes estratégicos para contrarestar los altos riesgos de otorgar crédito en el mercado internacional?

FIGURA N°9
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°9
VENTAJA COMPARATIVA

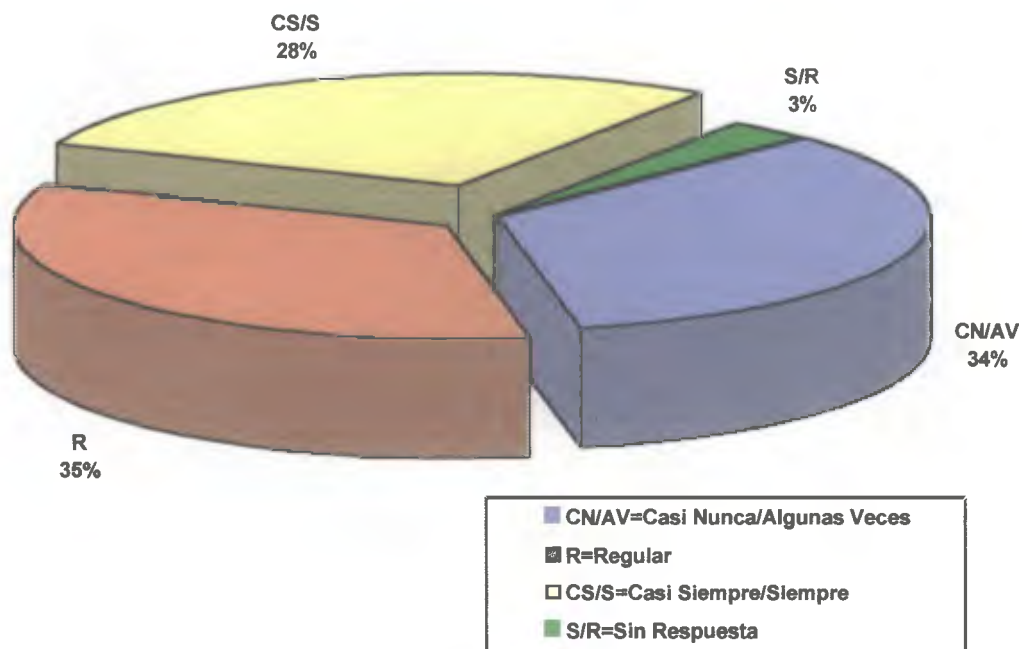


*FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
concentración de resultado.*

*Cree usted que la ubicación geográfica de la Zona Libre de Colón
representa una ventaja comparativa sobre otras zonas libre competidoras?*

FIGURA N°10
GRÁFICA DE LA VARIABLE N°10

AMENAZAS



*FUENTE: Por el autor de la investigación en base al Cuadro III
concentración de resultado.*

*Considera usted una amenaza para su empresa el fenómeno de la
globalización y las políticas gubernamentales actuales para la Zona Libre*

CAPÍTULO CUARTO

**PERFIL FINANCIERO: BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE
CAMBIOS ESTRUCTURALES Y ESTRATÉGICOS NECESARIOS.**

A. PERFIL FINANCIERO DE LAS EMPRESAS Y SU POSICIÓN RESPECTO A LA TENDENCIA GLOBAL DEL COMERCIO

1. Generalidades:

Según **GITMAN**, Lawrence, 1990, en su libro **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA**, el campo de las finanzas es amplio y dinámico, ya que interviene directamente en las vidas de las personas y de las organizaciones, financieras o no financieras, públicas o privadas, lucrativas o no. Existen allí, pues, diversas áreas de estudio que ofrecen grandes posibilidades de desarrollo. P. 4

GITMAN, afirma que las finanzas pueden definirse como el arte y ciencia de la administración del dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, y lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos institucionales, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos. P.4

Con el propósito de comprobar la eficiencia de los sistemas de trabajo y el rendimiento de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos de empresas localizadas en la Zona Libre de Colón, se hizo una comparación entre dos

grupos de 12 empresas cada uno.

La comparación entre estos **dos grupos de empresas**, tenía como objetivo, estudiar ciertas tendencias en áreas importantes como: ingresos, cuentas por cobrar, inventarios, endeudamiento, patrimonio y efectivo, para descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas que operan, en la Zona Libre de Colón, y dejar establecidas las bases para una orientación adecuada de estrategias individuales, a partir de esta obra.

El **primer grupo**, el cual se denominará **empresas N° 1**, se trata de compañías que durante su existencia no han variado significativamente sus políticas administrativas, no representan a ningún producto ni marca en particular, no han evolucionado en sus sistemas de información administrativo o carecen del mismo, y durante años no han modificado sus líneas de productos, métodos de compra y venta, ni su estructura organizacional.

El **segundo grupo**, de 12 empresas, el cual se denominará **empresas N°.2**, corresponden a compañías cuyas evoluciones se caracterizan por cambios constantes. Estas empresas por lo general representan productos o marcas internacionales, han

creado sus propias marcas o poseen licencias de distribución de algunos productos o marcas, para ciertos territorios de Latinoamérica. Sus estructuras organizacionales están diseñadas en función de los objetivos administrativos, los procesos operativos son revisados periódicamente y en la mayoría de los casos, cuentan con sistemas de información que satisfacen, al menos, gran parte de las necesidades gerenciales y administrativas.

No obstante, las diferencias planteadas, se consideró, que para obtener resultados objetivos era necesario que ambos grupos de empresas tuvieran algunas cosas en común, tales como: promedio de capital pagado, cantidad de empleados, años de vigencia, tipos de productos, mercados y otros.

Los resultados obtenidos, en este estudio, que se presentan bajo el título **Perfil Financiero**, son realmente dignos de reflexión, como un indicio de lo que depara el futuro, para la Zona Libre de Colón.

2. Perfil Financiero:

De acuerdo con **MURDICK**, Robert et al, 1993, el análisis financiero, es una

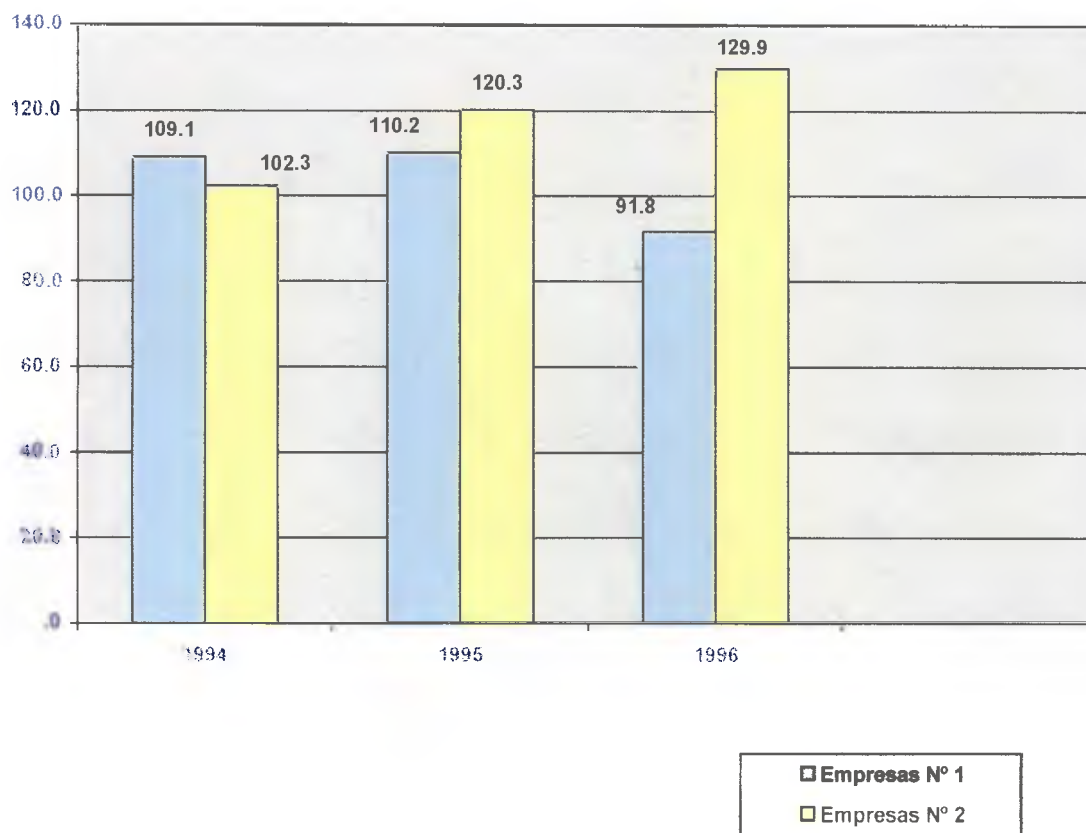
de las más importantes herramientas, para estudiar una empresa, ya sea en conjunto, o por subdivisiones. Al igual que el médico hace muchas preguntas acerca de los síntomas, para determinar que enfermedad tiene el paciente, así el analista financiero busca los síntomas que ayuden a “diagnosticar” o determinar con exactitud los problemas verdaderos. De manera similar, supóngase que el gerente de una empresa, al hacer un análisis financiero descubre que las deudas a largo plazo están aumentando en relación con la inversión de capital. Esto podría ser el síntoma de un serio problema oculto aún, por ejemplo, el manejo inadecuado de inventarios, descontrol en cuentas por cobrar o pésimo control de gastos. Por otra parte, tal aumento en las deudas podría explicarse como absolutamente necesario, para comprar un edificio de un piso, que se convertirá en una nueva fábrica, la cual aumentará la eficacia y disminuirá los costos, compensando de esta manera el gasto extra, o el riesgo que implica aumentar una deuda. P.170.

En esta parte de la investigación, es importante conocer el papel que juega el directivo financiero, según **BREALEY** y **MYERS**, 1994, en su libro **PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS**, donde éste debe actuar como un intermediario entre las operaciones de la empresa y los mercados de capitales, donde se negocian los títulos de la empresa. El directivo debe tomar en cuenta el flujo de dinero desde

los inversores a la empresa y su vuelta nuevamente a los inversores. El flujo comienza cuando se emiten los títulos, (en el caso que nos ocupa se trata de acciones), para obtener dinero, el cual es utilizado, para comprar activos reales empleados en las operaciones de la empresa. Más tarde, si la empresa marcha bien, los activos reales generan flujos de tesorería superiores al reembolso de la inversión inicial y finalmente, el dinero es reinvertido o devuelto a los inversores que adquirieron la emisión inicial de títulos. P. 558.

A continuación se presenta graficamente, los resultados obtenidos de comparar los dos grupos de empresas señalados anteriormente, para evaluar la administración financiera y los beneficios obtenidos por los inversionistas en cada grupo. Tal comparación permitió detectar síntomas importantes que, sin lugar a dudas, deben ser tratados rápidamente.

Figura N° 11
COMPORTAMIENTO DE INGRESOS
Años 1994, 1995 y 1996
(En millones de balboas)

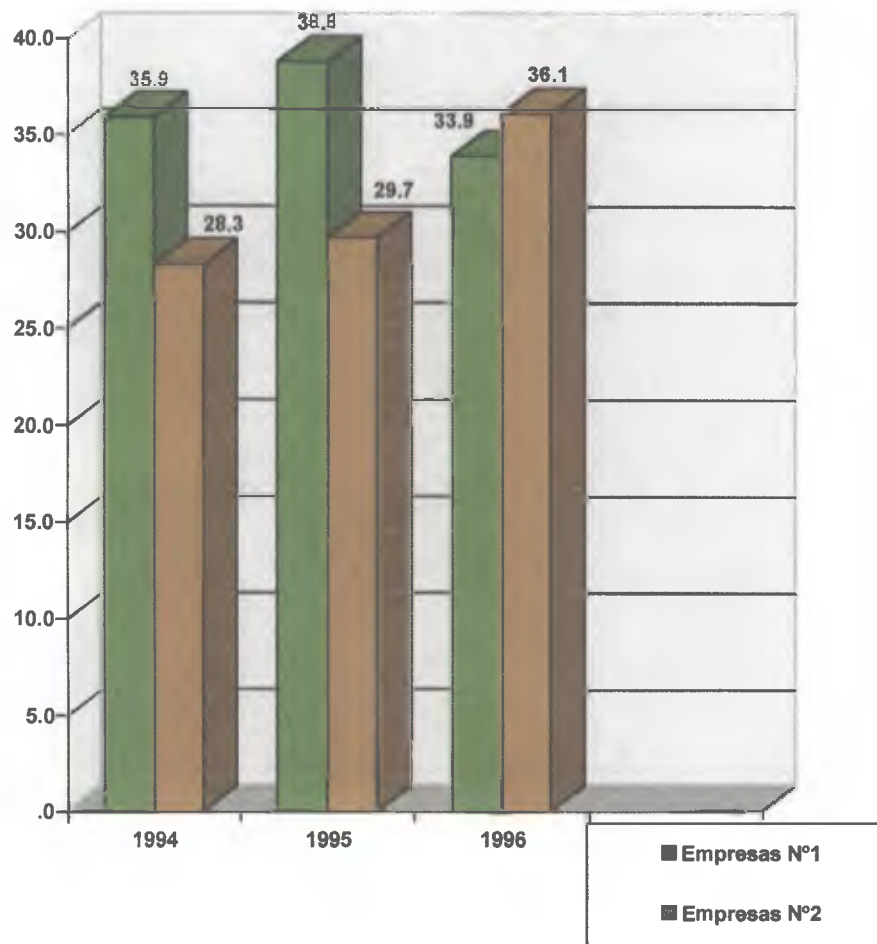


FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

Durante 1995 el Grupo de Empresas N° 1 reportó un incremento en sus ingresos de sólo el 1% respecto a 1994, mientras que los ingresos del Grupo de Empresas N° 2, crecieron aproximadamente un 18% en ese mismo período.

Durante 1996, el Grupo de Empresas N° 1 reportó una disminución en sus ingresos de aproximadamente un 17% respecto a 1995, mientras que el Grupo de Empresas N° 2 reportó un crecimiento de 8% en ese mismo período.

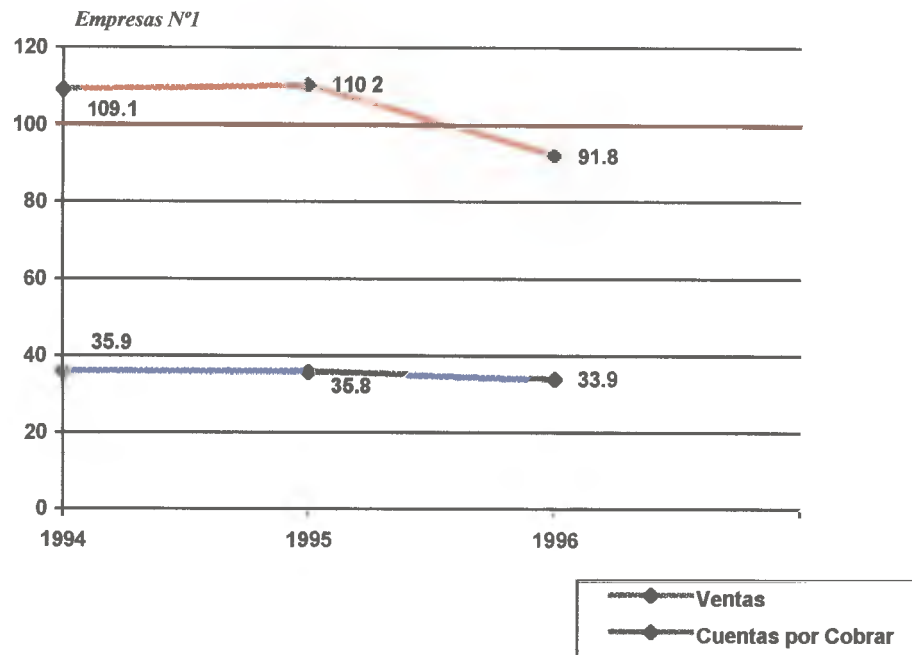
Figura N°12
COMPORTAMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR
Años 1994, 1995 y 1996
(En millones de balboas)



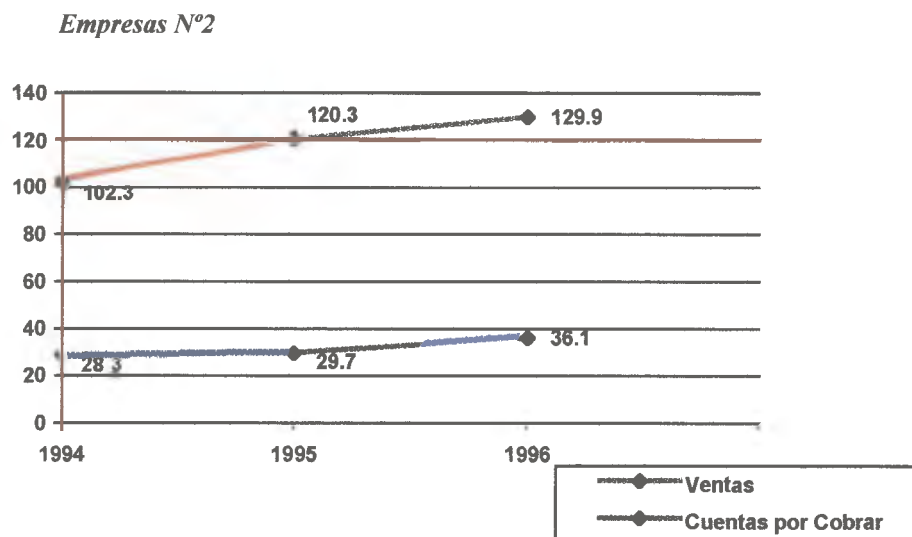
FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

Durante los tres años en estudio, las cuentas por cobrar del Grupo de empresas N° 1, se mantuvieron en un promedio de 35% del total de las ventas, mientras que las cuentas por cobrar del Grupo N° 2 se mantuvieron en un promedio de 25%. Esto demuestra una mejor rotación de las cuentas por cobrar en el Grupo N°2 y representa un mayor riesgo de cuentas incobrables para el Grupo N° 1.

Figura N°13
RELACION ENTRE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR
Años 1994, 1995 y 1996
(en millones de balboas)



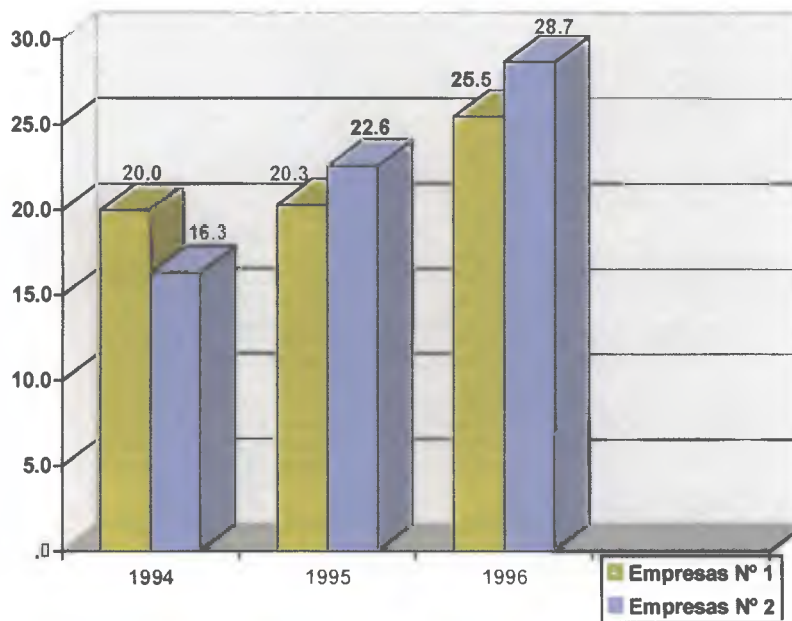
Obsérvese como, a pesar de que las ventas disminuyeron un 17% en 1996, las cuentas por cobrar disminuyeron sólo 5% en el Grupo de empresas N°1, lo que demuestra cierta lentitud en su recuperación.



FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

En el Grupo de empresas N°2, las cuentas por cobrar reportan una rotación mayor, ya que si bien es cierto han crecido, esto se debe al crecimiento en ventas.

Figura N°14
COMPORTAMIENTO DE INVENTARIOS
 Años 1994, 1995 y 1996
 (En millones de balboas)



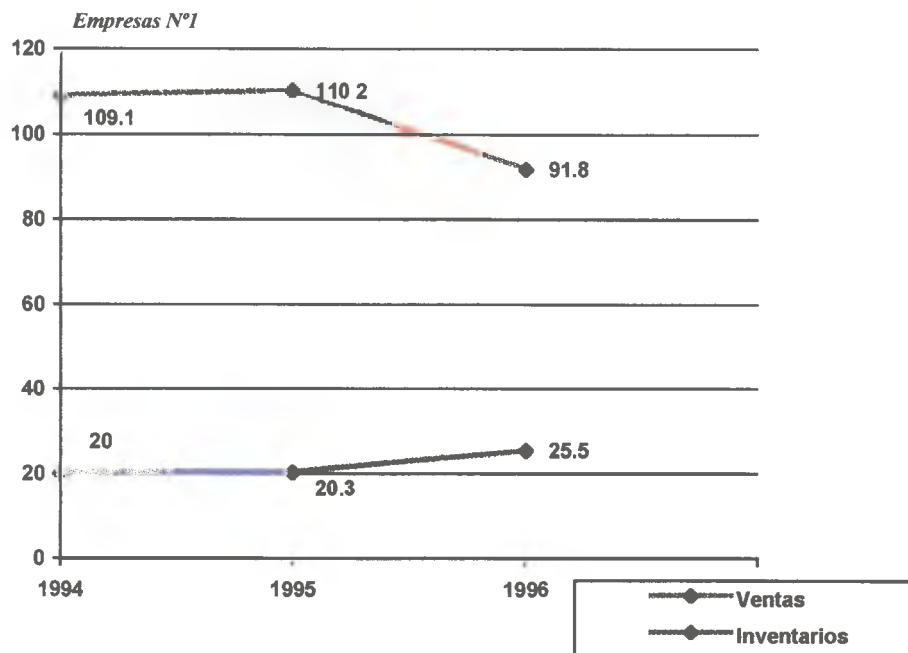
FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

La variación en los inventarios de mercancía, en el Grupo de empresas N°1, no guarda relación con sus ventas. Obsérvese que en 1996 sus inventarios aumentaron casi un 26% con respecto a 1995, a pesar de que sus ventas descendieron aproximadamente un 17% ese periodo.

Por el contrario, el Grupo de empresas N° 2, refleja un crecimiento en sus inventarios, consistente con el crecimiento de sus ventas.

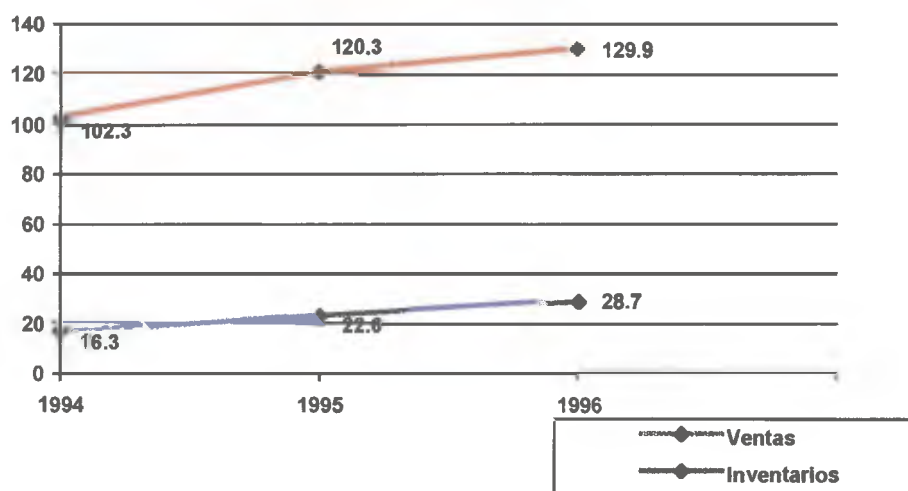
Esto demuestra una gran diferencia en las políticas de compras y administración de existencia entre ambos Grupos de empresas. El Grupo N° 2 evidentemente, planifica sus compras y utiliza más racionalmente sus recursos.

Figura N°15
RELACION ENTRE VENTAS E INVENTARIOS
Años 1994, 1995 y 1996
(en millones de balboas)



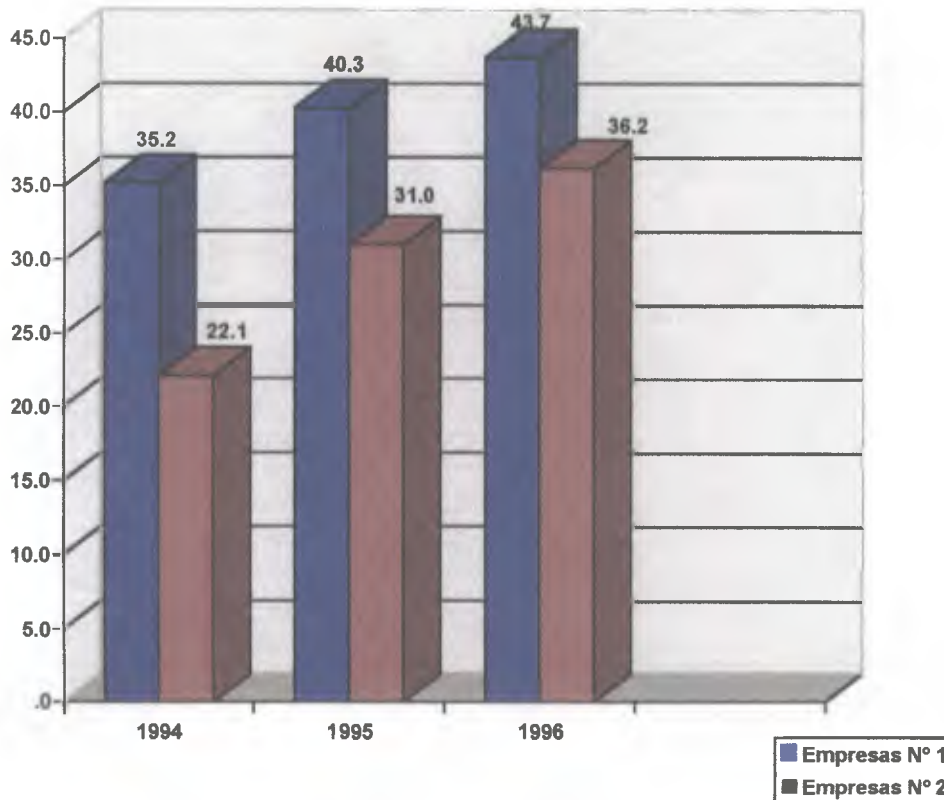
Con inventarios ocurre lo mismo que con cuentas por cobrar en el Grupo de empresas N°2. Mientras las ventas disminuyen, aumentan los inventarios, debido a la falta de planificación.

Empresas N°2



FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

Figura N°16
COMPORTAMIENTO DE OBLIGACIONES DERIVADAS DE COMPRAS
Años 1994,1995 y 1996
(En millones de balboas)



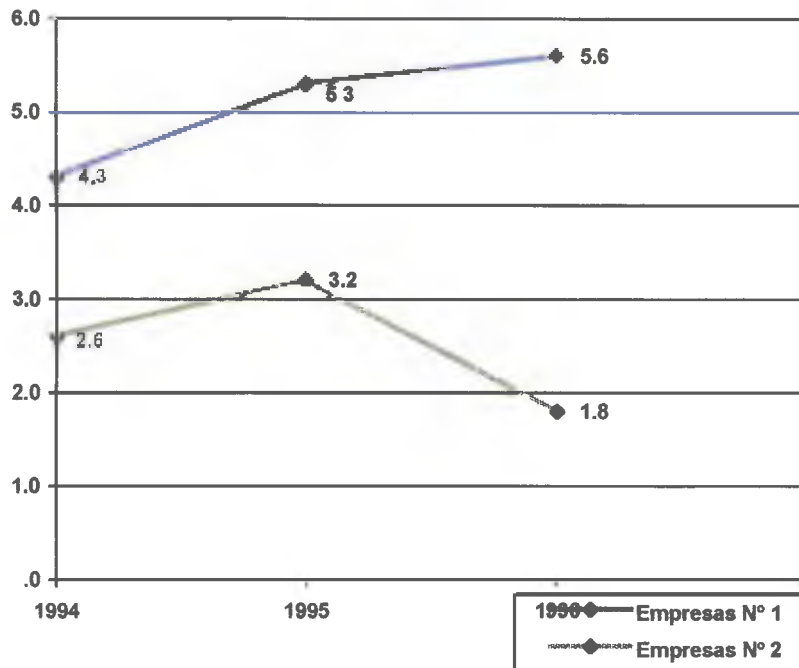
FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

La gráfica refleja claramente un mayor nivel de endeudamiento del grupo de empresas N°1 con respecto al Grupo de empresas N° 2.

El más alto nivel de endeudamiento del Grupo N°1, está directamente relacionado con sus altos inventarios y políticas inconsistentes de crédito.

La planificación adecuada en compras, una mejor rotación de inventarios y la recuperación de cartera en promedios menores de tiempo, garantizan al Grupo N°2, mayor disponibilidad de efectivo durante el año por tanto, más eficiencia en el pago de obligaciones a sus suplidores.

Figura N° 17
COMPORTAMIENTO DE UTILIDADES NETAS
Años 1994, 1995 y 1996
(En millones e balboas)

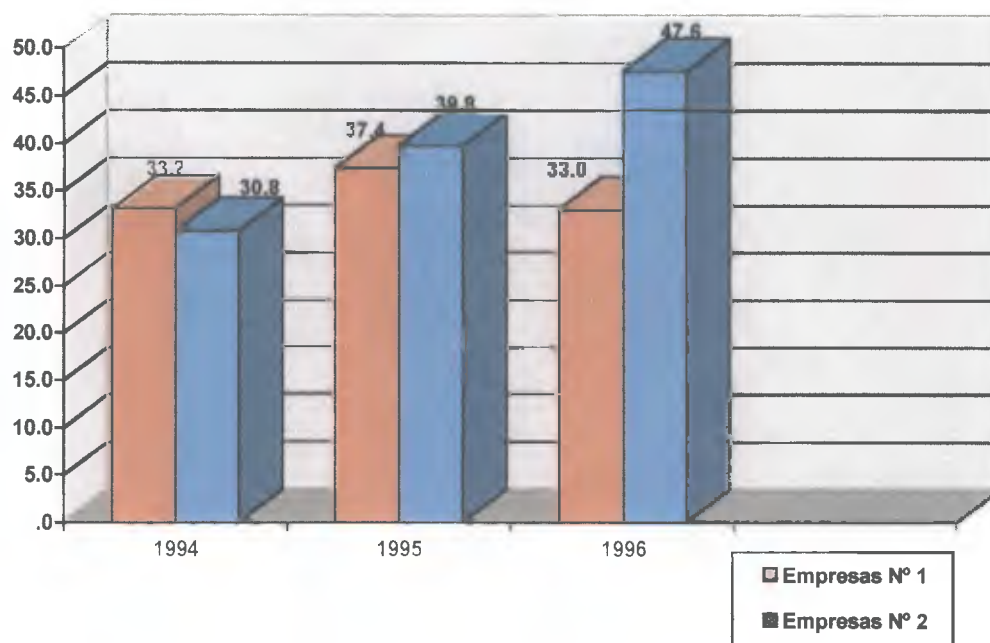


FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

Elementos externos como las políticas fiscales del gobierno, así como el fenómeno de la globalización y apertura de mercados, fueron determinantes en los resultados netos de operaciones de las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón, durante el año 1996. Esto se refleja, sobre todo en el Grupo de empresas N°1, cuyas utilidades descendieron drásticamente, alcanzando una disminución de 44% con respecto a 1995 y de 31% respecto a 1994.

Por su parte el Grupo de empresas N° 2 si reportó crecimiento de sus utilidades en ambos períodos; no obstante, su crecimiento para 1996 solo fue de 5.7% mientras que en 1995 fue de 23%.

Figura N° 18
COMPORTAMIENTO DEL PATRIMONIO
 Años 194, 1995 y 1996
 (En millones de balboas)

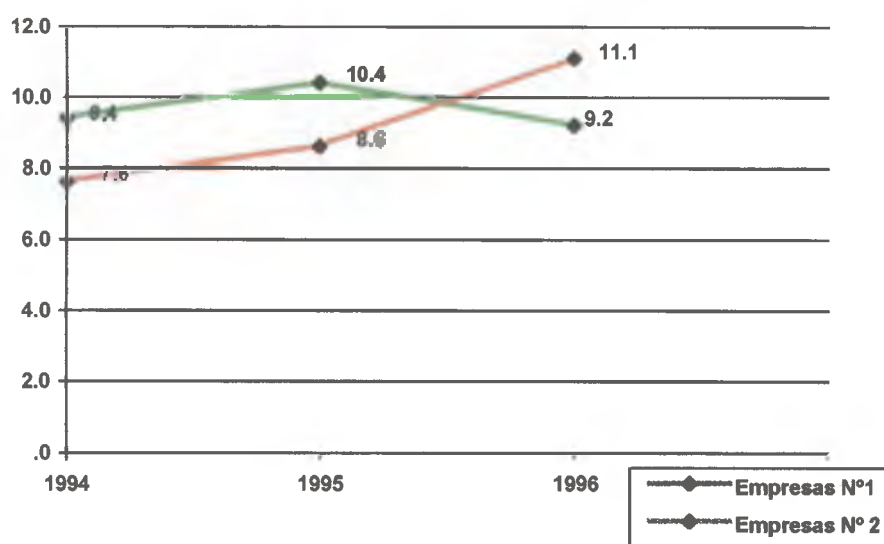


FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

La gráfica destaca el crecimiento sostenido en el patrimonio, del Grupo de empresas N°2 alcanzando un 54% en los tres años investigados, mientras que el Grupo de empresas N°1.

En ciertos casos individuales, empresas del Grupo N°2, no sólo reinvirtieron sus utilidades, también recibieron aportaciones adicionales de sus accionistas, debido a la estabilidad y confianza en sus empresas.

Figura N° 19
COMPORTAMIENTO DEL EFECTIVO
Años 1994, 1995 y 1996
(En millones de balboas)



FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón..

La gráfica refleja una tendencia similar de crecimiento durante 1995, en el efectivo de ambos Grupo de empresas, mientras que durante 1996, la tendencia es totalmente opuesta. El Grupo de empresas N°1 redujo su efectivo durante este año en un 11.5% respecto al año anterior, mientras que el Grupo de empresa N°2 aumentó su efectivo en un 29%.

CUADRO V: RESUMEN DE INDICADORES
EM MILLONES DE BALBOAS

	EMPRESAS N°1			EMPRESAS N° 2		
	Años			Años		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
INGRESOS	109.1	110.2	91.8	102.3	120.3	129.9
CUENTAS POR COBRAR	35.9	38.8	33.9	28.3	29.7	36.1
INVENTARIOS	20	20.3	25.5	16.3	22.6	28.7
OBLIGACIONES DERIVAS DE COMPRAS	35.2	40.3	43.7	22.1	31	36.2
UTILIDADES NETAS	2.6	3.2	1.8	4.3	5.3	5.6
PATRIMONIO	33.2	37.4	33	30.8	39.8	47.6
EFFECTIVO	9.4	10.4	9.2	7.6	8.6	11.1

FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

Estos indicadores revelan un deterioro progresivo en la situación financiera de las Empresas N° 1. Sus ventas y utilidades disminuyen, mientras que sus cuentas por cobrar, inventarios y obligaciones aumentan, lo que resulta contradictorio desde el punto de vista de administración financiera.

Por su parte, los indicadores del Grupo de Empresas N° 2 demuestran un crecimiento sostenido en todos los aspectos y la consolidación cada año, de su situación financiera.

Como se ha explicado anteriormente, estos resultados están intimamente relacionados con la visión de cada empresa respecto a la forma de hacer negocio actualmente desde la Zona Libre de Colón. mientras los primeros pretenden ser tradicionales, los segundos introducen cambios y una dinámica constante a su gestión empresarial y administrativa.

3. Análisis Financiero

La cultura administrativa será la diferencia entre el éxito y el fracaso en el futuro cercano de las empresas. Hace pocos años atrás, lo más importante, para una empresa en la Zona Libre de Colón, era contar con un capital razonable para operar, luego de cumplir con las formalidades administrativas correspondientes. Cualquier tipo de mercancía tenía gran demanda, los compradores llegaban a la zona en grandes cantidades procedentes de toda Latinoamérica, y no encontraban mayores restricciones, para cerrar sus transacciones económicas. En resumen, no se requería de mucha imaginación, para hacer negocio y producir ganancias.

En la actualidad, múltiples condiciones derivadas de la evolución en el comercio mundial, como reducciones arancelarias promovidas por la Organización Mundial del Comercio (O.M.C), reglamentación y controles relacionados con la propiedad intelectual y derecho de autor, reglamentaciones bancarias, para el manejo de fondos, establecimiento de bloques económicos regionales, avance tecnológico y otras, han obligado a las empresas a variar sus estrategias, marcando una amenaza para aquellas que no estén preparadas, para el cambio.

Esta situación es evidente en los estados financieros que se presentan a continuación, los cuales plantean una comparación de la situación financiera actual de una empresa típica del Grupo N° 1 y una empresa típica del Grupo N° 2.

La información fue extraída de los estados financieros auditados, de estas empresas, al 31 de diciembre de 1996, y reflejan claramente las tendencias que cada Grupo reportó, durante los últimos tres años de operaciones (1994 - 1996), según las gráficas anteriores.

CUADRO VI: BALANCES GENERALES

Al 31 de diciembre de 1996

Activo	Empresa Típica Del Grupo N° 1		Empresa Típica Del Grupo N° 2	
Activo circulante				
Efectivo	B/.	1,333,737	B/.	2,100,000
Cuentas por cobrar-neto		4,813,252		2,877,614
Inventarios al costo		6,454,733		3,224,633
Adelantos a compras		21,800		
Total activo circulante		12,623,522		8,202,247
Propiedades, mobiliarios, equipos y mejoras al costo-neto		1,004,373		1,994,180
Gastos pagados por anticipado		80,305		51,855
Otros activos		3,149		4,000
Total activo	B/.	13,711,349	B/.	10,252,282
Pasivo e Inversión de los Accionistas				
Pasivo circulante				
Adelantos bancarios	B/.	9,455	B/.	11,124
Préstamos bancarios por pagar		5,100,000		3,037,130
Hipoteca por pagar		118,083		162,000
Cuentas y documentos por pagar		3,000,000		515,562
Otras cuentas por pagar		257,655		229,874
Total pasivo circulante		8,485,193		3,955,690
Hipoteca por pagar no circulante		12,394		32,500
Reservas varias		12,974		2,676
Total pasivo		8,510,561		3,990,866
Inversión de accionistas				
Capital pagado		3,000,000		3,000,000
Utilidades retenidas		2,200,788		3,261,416
Total inversión de accionistas		5,200,788		6,261,416
Total pasivo e inversión de accionistas	B/.	13,711,349	B/.	10,252,282

FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

CUADRO VII: ESTADO DE RESULTADO Y UTILIDADES RETENIDAS

Años terminados al diciembre de 1996

	Empresa Típica Del Grupo N° 1		Empresa Típica Del Grupo N° 2	
Ingresos netos				
Ventas exteriores	B/.	12,063,000		11,800,000
Ventas de fuente extranjera		484,400		3,930,000
Otros		32,500		34,800
Total ingresos		12,579,900		15,764,800
Costos y Gastos				
Costo de ventas exteriores		10,250,000		9,450,000
Costo de ventas fuente extranjera		387,000		2,950,000
Gastos administrativos, de venta y generales		618,000		892,000
Gastos financieros		599,300		602,302
Total costos y gastos		11,854,300		13,894,302
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		725,600		1,870,498
Impuesto sobre la renta *		(108,840)		(164,500)
Utilidad neta	B/.	616,760	B/.	1,705,998
Utilidades Retenidas				
Balance al inicio del período		1,584,028		1,555,418
Balance al final del período	B/.	2,200,788	B/.	3,261,416

FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados, de empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

- * De acuerdo con la Ley 28 de 1995, relacionada con la Universalización de Incentivos a la producción, las empresas establecidas en las zonas libres pagarían en 1996, una tarifa única del 15% sobre la renta gravable (utilidad neta) en concepto de impuesto sobre la renta. Es importante destacar que las utilidades derivadas de ventas de fuente extranjera (Off Shore), siempre han estado exentas del impuesto sobre la renta. Una modificación a la Ley 28 emitida en 1996, determina que las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón, también quedaran exentas del impuesto sobre la renta, sobre sus operaciones exteriores a partir del 1° de enero de 1997.

CUADRO VIII: COMPARACION DE RAZONES FINANCIERAS
Al 31 de diciembre de 1996

RAZONES	Empresa Típica Del Grupo N° 1	Empresa Típica Del Grupo N° 2	EXPLICACION DE LAS RAZONES
Razones de Liquidez			
Razón circulante	1.49	2.07	Equivalente de activo circulante por cada dólar de pasivo circulante.
Prueba de acido	0.73	1.26	Equivalente de activo circulante (excepto el inventario), por cada dólar de pasivo circulante.
Rotación de cartera	139.65	66.62	Días promedio para recuperar cuentas por cobrar.
Rotación de cuentas por pagar	278.27	104.9	Días promedio para pagar obligaciones derivadas de compras.
Rotación de inventario	1.65	3.85	Veces en que se vende el inventario durante el año.
Razones de Endeudamiento			
Pasivo total a patrimonio	1.64	0.64	Equivalente de deuda por cada dólar de patrimonio.
Razón de endudamiento	0.62	0.39	Porcentaje de la empresa que pertenece a acreedores.
Ventas a pasivo total	1.48	3.95	Cantidad de ventas que genera cada dólar de pasivo.
Cobertura de Intereses	2.21	4.11	Veces en que la utilidad neta cubre los gastos financieros.
Razones de rentabilidad			
Margen de utilidad bruta	15%	21%	Porcentaje de utilidad antes de gastos e impuestos.
Margen de utilidad neta	5%	11%	Porcentaje de utilidad después de gastos e impuestos.
Utilidad sobre patrimonio	12%	27%	Porcentaje que representa la utilidad neta sobre el patrimonio total.
Utilidad sobre activos	4%	17%	Porcentaje que representa la utilidad neta sobre los activos totales.

FUENTE: Por el autor de la investigación, basado en los estados financieros auditados de 24 empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

Este análisis financiero se basa en información verídica reciente, y constituye un diagnóstico del estado de salud, desde el punto de vista financiero, de las empresas en estudio. Las mismas confirman las ventajas que tienen las empresas del Grupo N° 2 sobre el Grupo de empresas N°1.

4. Un Denominador Común:

Al analizar al conjunto de empresas que conforman el Grupo N° 1, se observó en ellas el uso de políticas tradicionales inalterables, que vienen a conformar una cultura administrativa, propia de un mundo no globalizado, entre las que se destacan las siguientes:

- Todas las decisiones importante dependen absolutamente del accionista principal, o dueño de la compañía.
- No existe una planificación previa, para la compra de mercancías y el control de las existencias, por lo que estas se efectúan sobre la marcha. Esta metodología trae como consecuencia, malas adquisiciones e incremento en inventarios de lenta rotación, con los consiguientes costos financieros y de mantenimiento.
- Se carece de políticas claramente definidas para el otorgamiento de créditos.
- La función de compras no es coordinada con la función de ventas, por lo que, en algunas ocasiones se pierden ventas.
- La recuperación de cartera es poco dinámica. En ciertos casos no existe una sección de cobros por lo que nadie específicamente, aparte del dueño, tiene la responsabilidad de la recuperación de cartera.

- Se carece de información importante para la toma de decisiones, como estadísticas, rotación, de inventarios, rentabilidad por producto, clientes, proveedores y otras.

No obstante, como se ha indicado anteriormente, la mayoría de estas empresas muestran grandes deseos de implementar los cambios necesarios, para obtener los niveles de organización y competitividad requeridos.

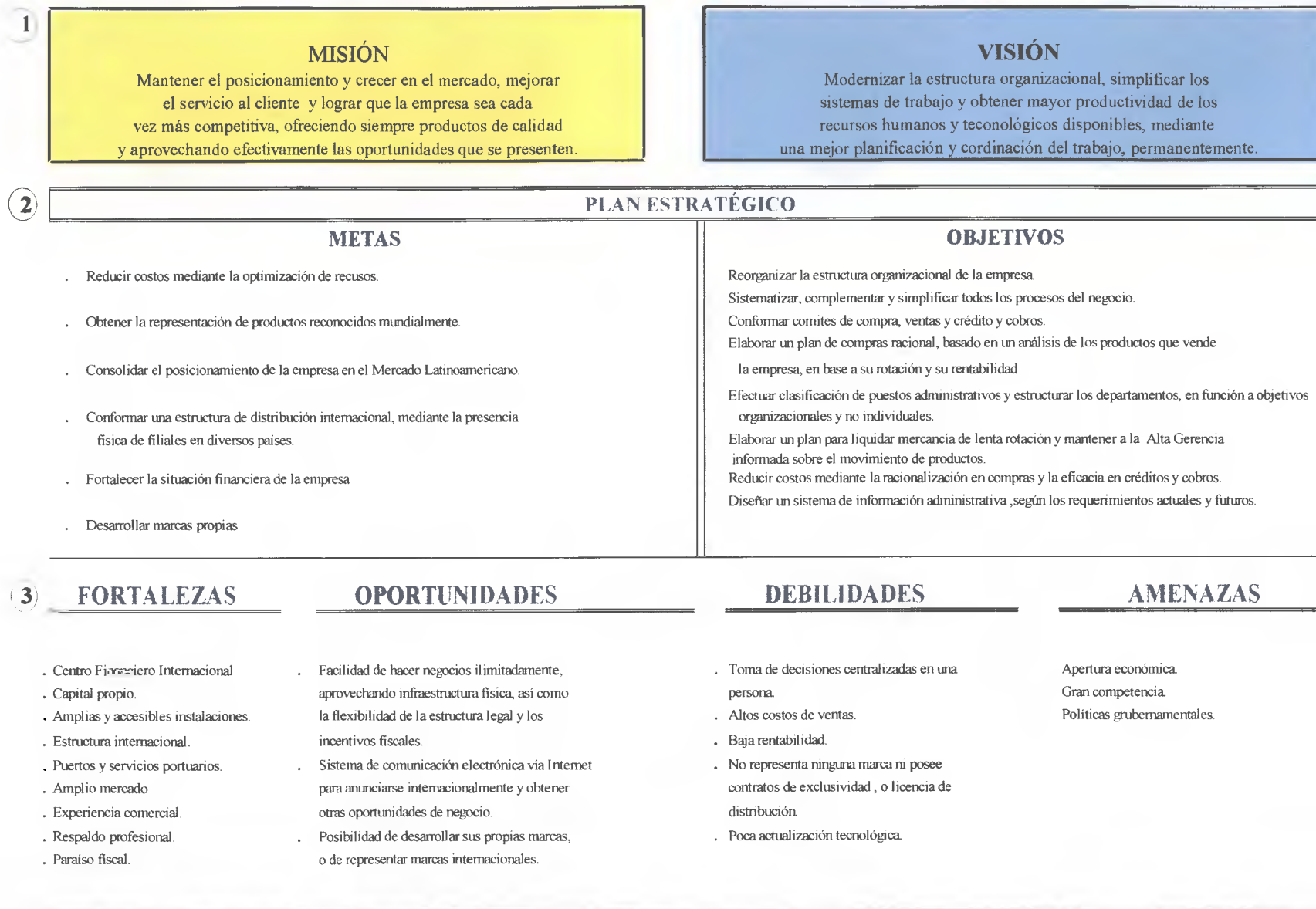
B. REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y REINGENIERIA DE PROCESOS

En esta parte de la investigación se contempla la propuesta, como una alternativa de solución, para las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón, o que planeen establecerse próximamente en esta área de comercio internacional.

Las experiencias vividas y las investigaciones realizadas, para este trabajo de grado, permiten presentar la siguiente propuesta: iniciar todo nuevamente, teniendo siempre como base, para una estrategia efectiva, tres elementos indispensables: **clientes, competencia y cambios externos**, haciendo lo que saben hacer, pero mejor, más rápido y a un menor costo, mediante el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos del negocio, de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que lo soportan, para optimizar el flujo de trabajo y la productividad de la organización en su conjunto.

Esta propuesta de cambio la podrán poner en práctica, no sólo las empresas con profundos problemas, también aquellas que siendo saludables, quieran mantener su liderazgo, utilizando como guía un **MAPA ESTRATÉGICO**, que sintetise la visión, misión, el plan estratégico, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas generales.

CUADRO IX: MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: . Por el autor de la investigación., basado en modelo de IAMC.

1. Misión y Visión:

Como primer paso, hacia el éxito, la empresa debe definir su razón de ser. La misión, es la explicación del por qué existe la organización; expresa su filosofía, valores y principios y distingue las características de los bienes y servicios que aporta a la comunidad. De igual manera debe identificar la forma de mantener vigente esta misión, para que no sufra distorsiones o cambios significativos durante la existencia de la empresa. En la medida en que logre mantener invariable su misión, será reconocida en su medio ambiente por aquellas características propias que la distinguen del resto de las organizaciones. El proceso de lograr mantener vigente su misión, constituye entonces la visión de la empresa. Obviamente, tanto la **Misión** como la **Visión** deben ser promovidas permanentemente entre el personal de la empresa, para que estos contribuyan a alcanzar el éxito.

2. Plan Estratégico:

La empresa tiene que desarrollar un **plan estratégico** que identifique las más altas metas deseadas, en función a:

- Consolidar su situación financiera

- Ampliar su mercado potencial
- Ampliar sus líneas de crecimiento.

El plan estratégico debe fijar, por lo tanto, metas y objetivos específicos y establecer las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos, para la realización de tales metas y objetivos. Las metas, son guías a largo plazo que dan a la organización, directrices sólidas que justifican la marcha del negocio y tienden a dar guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de planeación de la empresa. Los objetivos deben ser establecidos, por áreas, para el corto plazo, en función a las metas fijadas.

3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

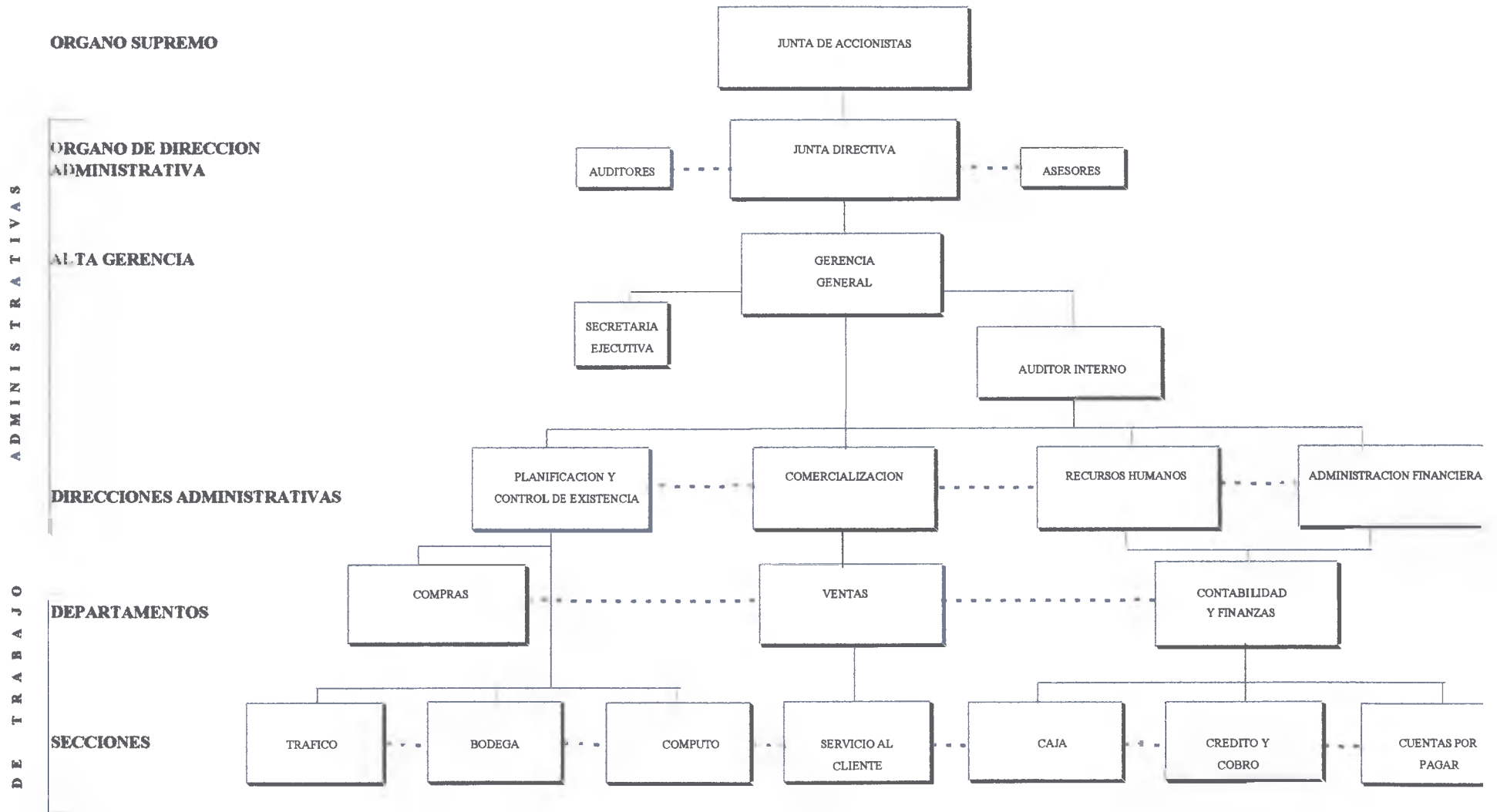
Para la elaboración del **plan estratégico** se recomienda que la empresa haya identificado sus **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.)** . De esta manera tomará en cuenta todos los elementos en favor y en contra, para planificar mejor sus estrategias.

4. Departamentalización Según Objetivos:

Basados en los objetivos estratégicos básicos que se han planteado, la Junta Directiva debe definir las unidades administrativas que conformaran su estructura organizacional, mediante un organigrama que identifique los distintos niveles de jerarquía y responsabilidad, entre las unidades, departamentos y secciones que la conforman. En general la estructura organizacional, para un empresa dedicada al comercio internacional desde la Zona Libre de Colón, es como se muestra en la figura N°20:

Figura N° 20
ORGANIGRAMA FUNCIONAL

PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL COMERCIO INTERNACIONAL, EN LA ZONA LIBRE DE COLON



FUENTE: Por el autor de la investigación

CUADRO X: FUNCIONALIDAD DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA	PAPEL PRINCIPAL QUE DESEMPEÑA EN LA ORGANIZACIÓN
Junta Directiva	Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, con la aprobación de la Junta de Accionistas, así como las políticas y procedimientos, tomando siempre en cuenta los cambios tecnológicos, políticos y gubernamentales, actitudes de la competencia, normas sociales y económicas del ambiente externo. Examinar anualmente el cumplimiento de las metas y objetivos fijados.
Gerencia General	Mantener una coordinación entre todos los departamentos de la empresa para un eficaz funcionamiento operativo y administrativo. Obtener los mejores resultados posibles mediante la adecuada administración de los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros disponibles. Establecer controles administrativos y operativos a fin de cerciorarse de que se cumplan los objetivos, políticas, procedimientos y metas de la empresa.
Dirección de Planificación y Control de Existencias	Suministrar los estudios y análisis técnicos, que sirvan de base para que la junta directiva considere efectuar cambios en sus políticas y costumbres de compras a corto, mediano y largo plazo, conforme a los cambios que ocurren en el medio, tomando en consideración elementos importantes como: Clientes, Rentabilidad y Competencia . Planificar y coordinar las proyecciones anuales y pedidos periódicos de productos, que garantice contar con el volumen de inventario, que resulte suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes, así como diseñar los controles para la salvaguarda de los inventarios.
Dirección de Comercialización	Planificar el logro de las proyecciones de ventas preestablecidas, mediante la implementación de políticas y la coordinación permanente con los vendedores. Garantizar la satisfacción plena de los clientes en cuanto a atención, suministro de información, suministro y despacho de mercancía, soporte técnico y otros elementos indispensables que se ofrecen en la rama comercial. Determinar qué nuevos productos tienen posibilidades reales de ser colocados, a través de los clientes existentes. Procurar el aumento consistente en los volúmenes de ventas.
Dirección de Recursos Humanos	Proporcionarle a la empresa los recursos humanos requeridos, mediante técnicas eficaces de selección, contratación y administración de personal. Procurar que exista, en todo momento, un adecuado ambiente de trabajo y niveles aceptables de productividad, mediante entrenamiento constante y técnicas eficaces de administración de personal.
Dirección de Administración Financiera	Administrar eficazmente los recursos financieros de la empresa, procurando siempre el retorno de la inversión a los accionistas. Planificar, en conjunto con la Junta Directiva, la obtención de fondos, así como su aplicación, garantizando los niveles apropiados de liquidez, y la estabilidad financiera del negocio.

FUENTE: Por el autor de la investigación

5. Diseño de Procesos Simplificados:

El siguiente flujograma de procesos, describe en orden lógico, las principales actividades que se llevan a cabo en una empresa dedicada al Comercio Internacional, establecida en la Zona Libre de Colón. Cada proceso refleja las políticas administrativas básicas y una tendencia consistente hacia el logro de los objetivos de la organización en su conjunto, a través de una secuencia lógica de asignación de tareas y responsabilidad interdepartamentales, que se controlan entre si, de manera sistemática.

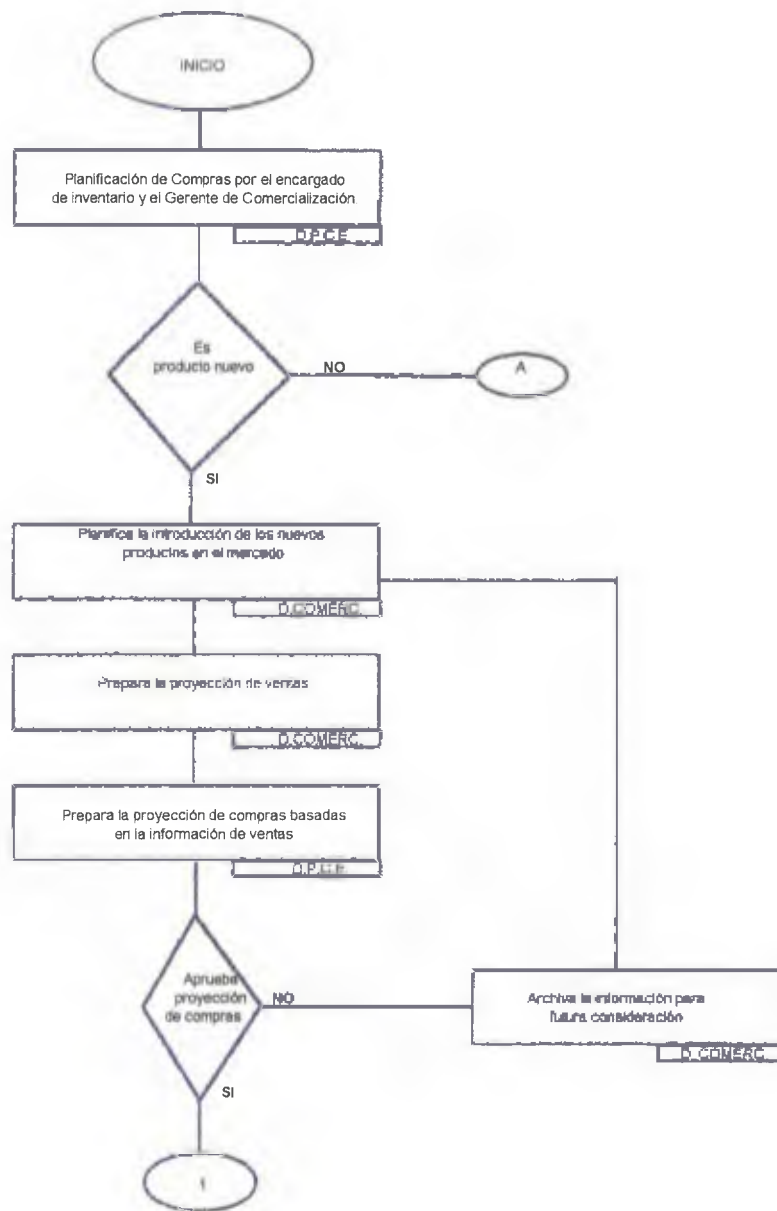
La forma en que se han diseñado estos procesos, tal como aparece en la figura N°21 busca además:

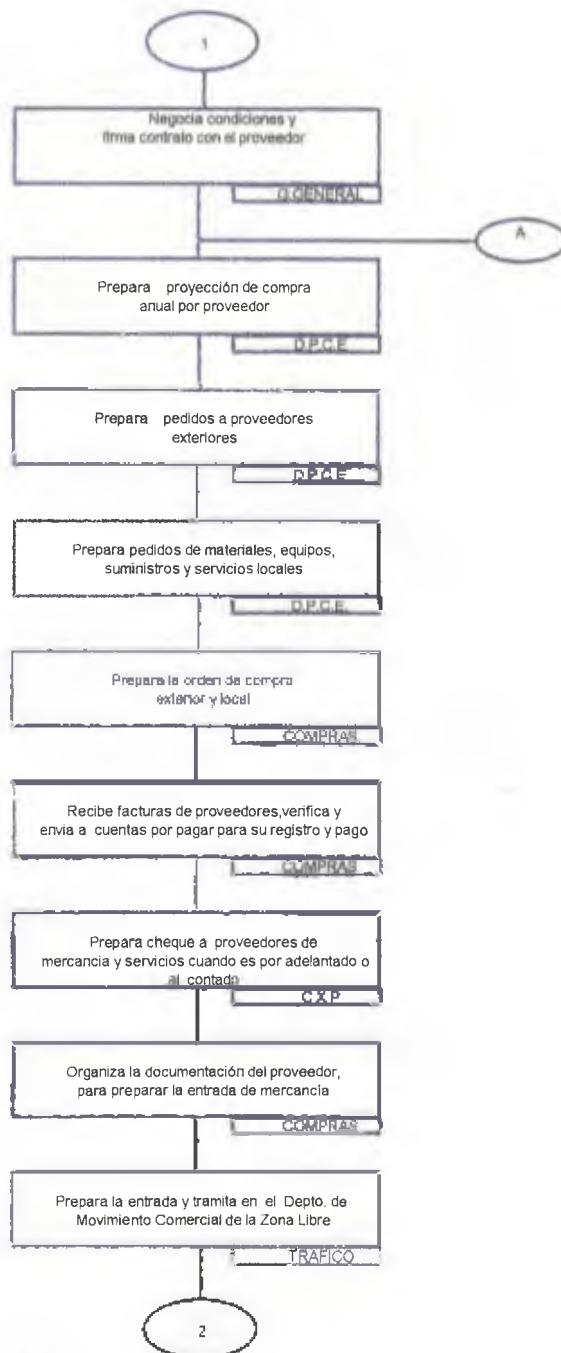
- a) Que las unidades administrativas y unidades de trabajo, cambien de departamentos funcionales, a equipos de procesos.
- b) Que los trabajos cambien de tareas simples, a multidimensionales.
- c) Que los trabajadores contribuyan a tomar decisiones, en lugar de ser controlados.

- d) Capacitar al trabajador, mediante un entrenamiento continuo.
- e) Establecer criterios de promoción, según la habilidad del trabajador.
- f) Descubrir los valores de los trabajadores, convirtiéndolos en productivos, en lugar de protegidos.
- g) Convertir a los Gerentes en entrenadores, y no en supervisores.
- h) Obtener una estructura organizacional, menos jerárquica.
- i) Reducir costos mediante:
 - Combinación de varios trabajos en uno.
 - Toma de decisiones por parte de los trabajadores.
 - La ejecución en secuencia lógica, de las etapas de un proceso o actividad.
 - El desarrollo del trabajo donde tiene mayor sentido.
 - Procesos versátiles
 - La descentralización de las actividades.

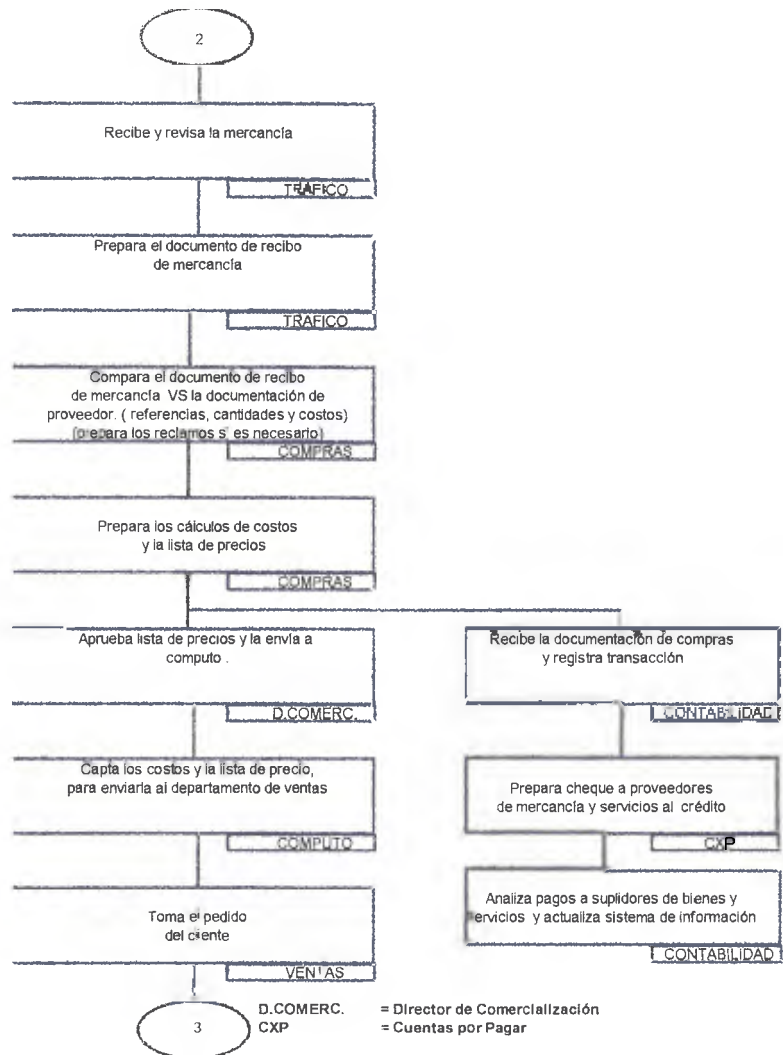
Se destacan en el anexo N°6, los procesos detallados por actividad en cada unidad de trabajo.

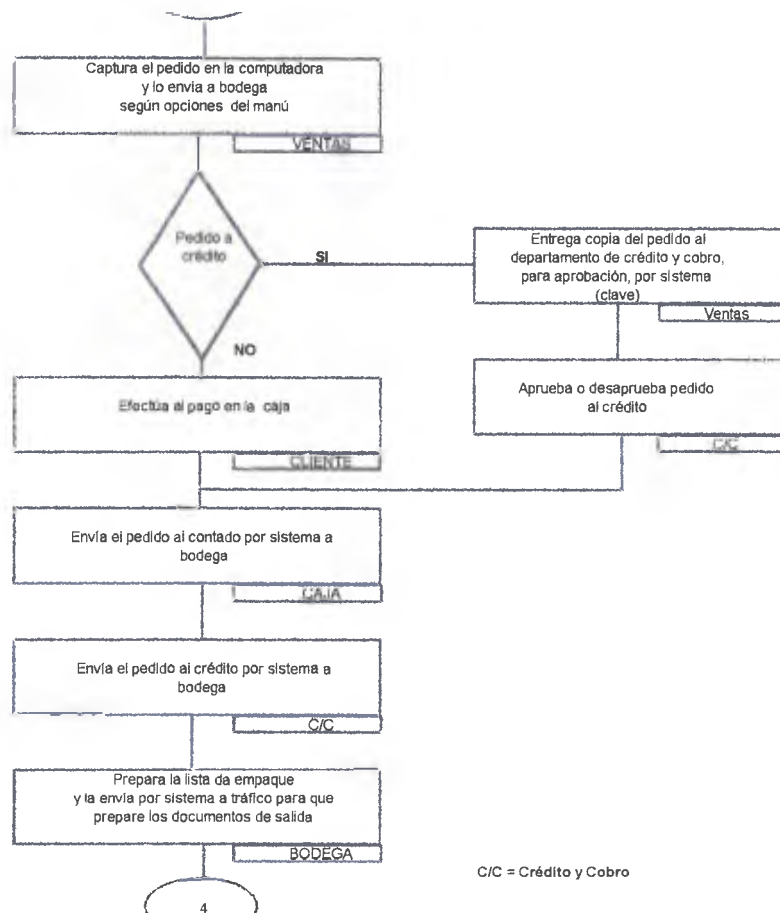
Figura N° 21
FLUJOGRAMA GENERAL DE PROCESOS
PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL
COMERCIO INTERNACIONAL EN LA ZONA LIBRE DE COLÓN



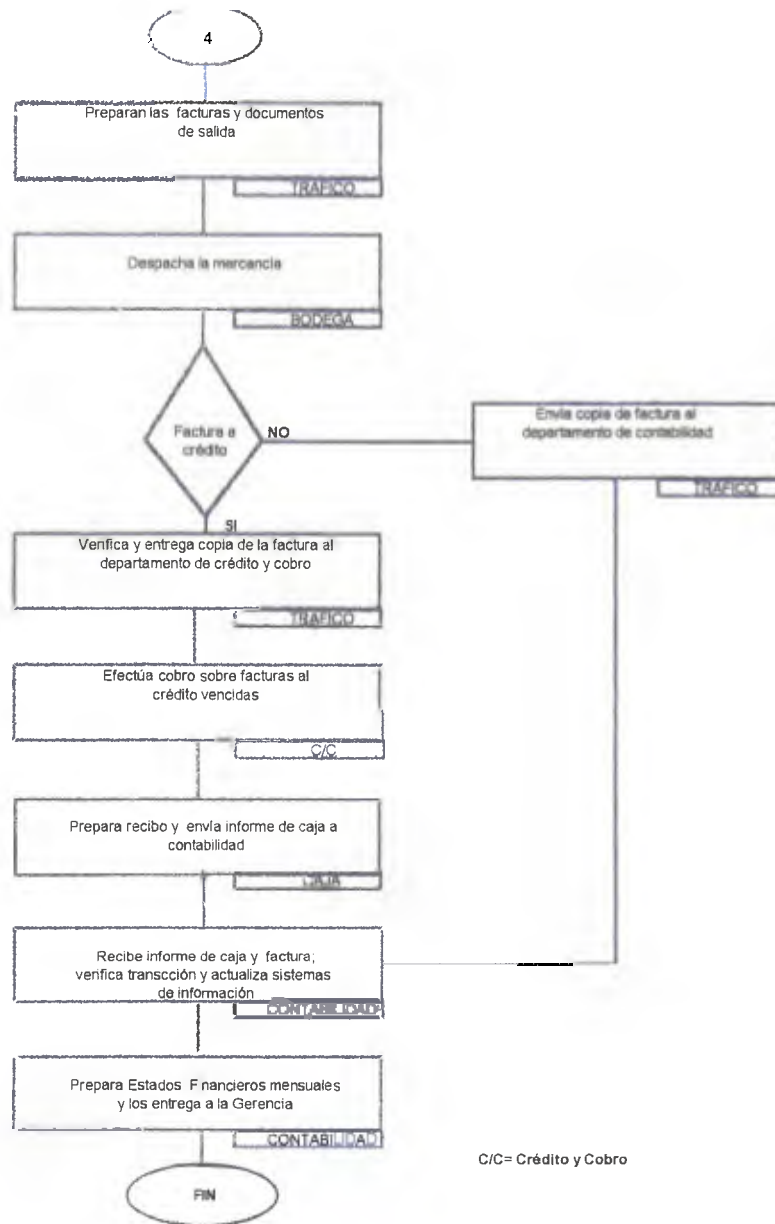


D.P.C.E. = Dirección de Planificación y Control de Existencia
 G.General = Gerencia General
 CXP = Cuentas por Pagar





C/C = Crédito y Cobro



C/C= Crédito y Cobro

FUENTE: Por el autor de la investigación.

6. Sistema de Información Administrativa:

La investigación sobre sistemas de información eficientes, para empresas dedicadas al comercio internacional, desde la Zona Libre de Colón, permitió evaluar distintas herramientas utilizadas actualmente, para generar información de carácter gerencial. Lo cierto es que el rápido avance de la tecnología computacional, el desarrollo de las aplicaciones comerciales gráficas y las exigencias cada vez mayores de los clientes y suplidores, así como la creciente competencia, obligan a las empresas internacionales a perfeccionar sus sistemas de información administrativa, por computadora, como una herramienta, para poder competir por el liderazgo del mercado.

En este sentido se recomienda las empresas de la Zona Libre de Colón, que utilicen la tecnología **cliente/servidor** que divide las tareas de procesamiento de manera que las empresas puedan hacer un mejor uso de sus recursos de procesamiento. Los servidores almacenan y manejan información y los usuarios consultan y procesan esa información personalmente.

Los departamentos de la empresa pueden responder a las exigencias del negocio, más

rápido que si dependieran de recursos centralizados. Al mismo tiempo, los profesionales de la tecnología de información pueden mantener control centralizado sobre datos corporativos críticos, aunque estos residan en varios sitios.

De hecho las aplicaciones comerciales, para la generación de informes gerenciales deben poseer ciertas características como las siguientes:

- a) Funcionar en ambiente gráfico.
- b) Versatilidad de operaciones.
- c) Permitir consultas interactivas.
- d) Permitir la generación de múltiple reportes, estadísticas y gráficas, según las necesidades.
- e) Acceso remoto (desde su casa u otra oficina), vía modem.
- f) Integridad de datos.
- g) Niveles de seguridad.
- h) Posibilidad de auditoría de transacciones en la base de datos.

Para que el sistema de información gerencial pueda satisfacer las necesidades de la organización que se ha diseñado, debe incluir los siguientes módulos:

- a) Control de Inventario
- b) Control de Facturación
- c) Control de Compras
- d) Control de Punto de Ventas
- e) Control de Informes Gerenciales
- f) Control de Tráfico de Mercancía
- g) Control de Planillas de Salarios
- h) Control de Recursos Humanos

Estos módulos deben adaptarse a las particularidades de las operaciones diversas que se realizan en la **zona franca**, por lo que se requiere que ofrezcan una serie de opciones, las cuales se incluyen como parte de las recomendaciones de esta investigación.

Obviamente, la empresa debe adquirir equipos (“Hardware”) versátiles y programas (“Software”) de comunicación (Sistemas Operativos y Bases de Datos), entre las varias opciones que existen, hoy día en el mercado.

C. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO

1. Actividad Comercial:

Para lograr resultados efectivos, la planeación debe basarse en hechos reales y no en emociones vagas o supuestos. Desde su fundación en 1948, la actividad comercial de la Zona Libre de Colón ha variado significativamente, y sobre todo, durante los últimos tres años, (1994-1996), período en el cual han sucedido los cambios más drásticos en materia de comercio internacional y política gubernamental, que han trascendido, dejando tras de sí, importantes huellas en las finanzas de empresas, que operan en esta área de libre comercio.

La experiencia de estos hechos representa una sólida base, para la formulación de un **plan estratégico** que contribuya a recuperar el terreno perdido, y a fortalecer la estructura financiera de cada empresa. Si bien es cierto, que cada organización debe planificarse individualmente, existen oportunidades que todas deben considerar, en el camino, hacia un **nuevo concepto de negocio**.

a. Nuevos Suplidores:

El negocio inicia realizando una buena compra. Tratar con intermediarios aumenta los costos y no permite conocer nuevos fabricantes y alternativas de productos competidores.

En los mercados emergentes abundan los fabricantes de productos de todo tipo. Propóngase conocer nuevos productos de nuevos fabricantes, compare precios y calidad y si es necesario, constituya un comité de trabajo en su empresa, con esta responsabilidad. Negocie con sus actuales suplidores y si es preciso, reemplacelos, por quienes les ofrezcan las mejores alternativas.

b. Nuevas líneas de Productos:

Asegurese de contar con la variedad de productos necesarios, para satisfacer las expectativas de un comprador internacional. A través de “**internet**” y otros medios, usted puede explorar, hoy día, todas las posibilidades sin tener que depender del correo o de la información limitada que le ofrece su actual suplidor. La variedad de líneas, modelos, colores y precios, captará la atención

de sus clientes y con seguridad, la de clientes de otras empresas.

c. Reducción de Costos:

Preste gran atención a las tasas de interés, interés efectivamente pagado, y costos de otros servicios que le ofrece su banco. Esta es una de las formas más comunes en que las empresas incurren en pérdidas, ya que los grandes volúmenes de operaciones mensuales y anuales, tienden a disimular cargos que no corresponden. Solicite a su banco revisar sus tasa de interés, procure trabajar con varios bancos simultáneamente y obliguelos a competir.

d. Alternativas de Financiamiento:

La Zona Libre de Colón se ha convertido en un **Centro de Crédito**, para todos los compradores de Latinoamérica, de manera que usted no debe tomar el riesgo sólo. Coloque una parte importante de sus fondos en garantía, para solicitar líneas de crédito bancarias. Negocie con varios bancos, y tome las mejores alternativas. No trabaje con un solo banco. Considere la posibilidad

de “leasing”, para la adquisición de activos fijos, que aunque actualmente no tienen un efecto fiscal sobre sus operaciones exteriores ni “off shore”, si lo tienen sobre su flujo de efectivo. Procure además, obtener crédito directo de sus principales suplidores.

e. Plan de Mercadeo:

Antes de adquirir un producto nuevo, o una nueva línea de productos, realice una investigación entre su clientela, para determinar la aceptación de la misma. Mantenga siempre un muestrario de productos potenciales, para ofrecer a sus clientes. Las ferias internacionales son siempre una ventana indispensable, que debe ser aprovechada, para captar nuevos clientes y exponer la filosofía de su empresa.

f. Planificación Financiera:

No cometa el error de trabajar sin presupuestos de compras ni proyecciones de ventas. Determine, en base a su capital, los volúmenes de operaciones óptimos, para que su empresa no incurra en desaciertos. En este sentido,

planifique minuciosamente sus compras por producto, para cada mes o época del año, asigne un presupuesto y determine una estrategia, para la obtención de los recursos adicionales necesarios, para cumplir con sus proyecciones. Esta proyección de sus compras debe estar basada en los **pronósticos** de venta que se hayan estimado previamente, por cliente, territorio, producto, línea, vendedor y otros elementos. De igual manera, estructure el presupuesto de gastos e inversiones. Los presupuestos, le servirán de base, para una administración financiera sana.

g. Canales de Distribución:

Conforme una red de distribución, para sus productos a lo largo del mercado, sobre todo, si ha desarrollado su propia marca. Considere la posibilidad de conformar algún tipo de asociación, con por lo menos un representante en cada territorio. Adecue su estructura interna, para poder ofrecerles a sus representantes y clientes, apoyo técnico y logístico, y logre concertar acuerdos por escrito.

h. Joint Ventures:

Empresas competidoras, o incluso fabricantes, podrían estar interesados en aprovechar su red internacional de distribución, o su empresa podría aprovechar esta ventajas de otras empresas. Explore esta posibilidad como una oportunidad de ampliar sus negocios, mediante asociaciones de tipo Joint Ventures, para beneficiarse mutuamente de sus ventajas y recursos individuales.

i. Representaciones:

Fabricantes de todo el mundo estarían interesados en tener un representante, para la distribución de sus productos, desde la Zona Libre de Colón, hacia los países de Latinoamérica y El Caribe. Si bien es cierto que las mayoría de las marcas mundialmente reconocidas ya están representadas, en la Zona Libre de Colón, también es cierto que múltiples marcas y productos alternativos, sobre todo europeos, todavía no están debidamente representados. No espere que la oportunidad llegue a su casa, impóngasela como una de sus metas. Usted puede representar uno o varios productos, o líneas de productos, através de

Contratos de Representación Exclusiva, o Licencia de Distribución, para uno o varios territorios.

j. Asesoría Profesional:

Déjese asesorar eficaz y oportunamente, por profesionales, en las áreas de organización, controles y administración financiera. La mayoría de las empresas de éxito se apoyan en sus asesores de negocios. Ocupe su tiempo en planificar su empresa, para el largo plazo y generar más negocios cada día.

Probablemente usted este satisfecho de que su empresa está generando ganancias, pero de seguro, no se ha percatado de cuanto más esté dejando de ganar, por falta de asesoramiento profesional.

2. El Enfoque del Gobierno:

De nada serviría el esfuerzo individual de las empresas por mantenerse competitivas, sin el complemento de una política gubernamental realista.

Como se ha explicado anteriormente, desde 1994, con la llegada del Gobierno del Dr. Pérez Balladares, hasta mediados de 1996, fueron aplicadas a las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón, drásticas medidas impositivas y regulaciones de otras naturalezas, através del Plan Económico del Dr. Guillermo Chapman, actual Ministro de Planificación y Política Económica. Mientras tanto, gobiernos de otros países que mantienen zonas libres, hacían exactamente lo contrario. Las medidas de tipo fiscal fueron rectificadas a finales de 1996 y a inicios de 1997 se reemplazó a la Gerente General de la Zona Libre Victoria Figgie, por el Sr. Pedro Campagnani, anterior Director del Instituto Panameño de Turismo.

En conversación sostenida con el Sr. Pedro Campagnani, el mismo expresó su compromiso y el del Gobierno Nacional, de recuperar el terreno perdido, no sólo mediante la atracción de nuevas inversiones, sino mediante la retención de las actuales inversiones. Reveló entre otras cosas, el Sr. Campagnani, que Cannon Latin América, empresa multinacional que se había retirado hacia la Zona Libre de Miami, durante la crisis de la Zona Libre de Colón en 1994-1995, está próxima a regresar, como prueba de este compromiso.

Como parte de las políticas administrativas de trabajar en equipo con los

usuarios, se está conformando una comisión permanente, integrada por importantes empresas usuarias, entre las que se pueden mencionar: Importadora y Exportadora Silbros, S. A., Vida Panamá, S. A., Casa Bees, S. A., Ezcony Trading, S. A., Giovanex, S. A., Melo, S. A. y otras, con el propósito principal de promover a la Zona Libre de Colón, como lo que anteriormente fue: un centro atractivo y seguro, para el libre comercio internacional.

Es de esperarse entonces, que los esfuerzos individuales de cada empresa, por alcanzar los niveles de organización y competitividad requeridos, no serán en vano.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La investigación presentada, para optar al título de **Maestría en Administración de Empresas con Especialización en Finanzas**, recoge una serie de recomendaciones y conclusiones que servirán de bases a los dueños de empresas localizadas en la Zona Libre de Colón, para dirigir mejor sus organizaciones. Además, en esta última parte se señalan informaciones valiosas, para la toma de decisiones en los aspectos de Reorganización Estructural, Administración Financiera, y Planificación Estratégica entre otras.

1. Las encuestas realizadas a los **dueños de las empresas**, señaladas en el punto C del Capítulo III de ésta investigación, se analizaron con el método de LIKERT y las mismas arrojaron los siguientes resultados:

- a) El 62% de las empresas no posee un organigrama actualizado, mientras que un 38% reconoce tener una estructura organizacional diseñada de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- b) En cuanto a servicios públicos, las opiniones están muy balanceadas: 53% se mostró totalmente insatisfecho por los servicios públicos que reciben,

tales como: luz, teléfono, servicios portuarios y otros, mientras que el 47% indicaron estar totalmente satisfechos.

- c) El 72% de las empresas informó que su estructura de **controles internos** y procesos operacionales no son revisados ni actualizados en forma consistente.
- d) El 84% de las empresas no tiene **variedad de líneas de productos**, marcas propias, ni contratos de representación de marcas internacionales. Sólo 16% indicó que posee una gran variedad de líneas de productos o que poseen su propia marca o representan una o varias marcas internacionales.
- e) El 38% de las empresas se abastece completamente de **Asia y Oriente**, un 34% lo hace regularmente y un 28% se abastece de otras partes.
- f) Un 53% de los encuestados no tienen conocimiento profundo de las características, **gustos y preferencias** de los **consumidores** de los países de destino de sus productos, lo cual les limita en la planificación de estrategias de mercadeo.

g) El 69% de los encuestados no tiene conocimiento sobre precios y calidad de productos competidores en otras zonas libres, lo cual también les limita para sus estrategias de mercadeo y comercialización de nuevos productos potenciales.

h) El 53% de los encuestados no tiene un plan estratégico específico, para protegerse de los riesgos de otorgar crédito.

2. Varias de las empresas en estudio cuentan con **solvencia económica y estabilidad financiera**, pero adolecen de un estudio o investigación reciente, que les permita orientar sus decisiones y estrategias.

3. Aquellas empresas que no han desarrollado su propia marca ni representan marcas internacionales, que no introducen cambios en sus políticas administrativas, que no han evolucionado en sus sistemas de información gerencial y no han modificado su estructura organizacional, tienden a reducir sus ventas y utilidades, mientras que aumentan sus inventarios, cuentas por cobrar y obligaciones. Esta tendencia fue más notoria durante los años 1994 a 1996.

4. Dos razones fundamentales por la que compradores mantienen negocio con la Zona Libre de Colón son:

- a. Encuentran amplias facilidades de crédito directo.
- b. Encuentran marcas representadas, de prestigio mundial.

5. Las empresas que representan marcas reconocidas mundialmente, que poseen una estructura organizacional diseñada en función a sus objetivos y que introducen cambios en los procesos, procedimientos y sistemas de información, según sus necesidades, gozan de estabilidad financiera y tienden a fortalecerse económicamente, lo que les permite hacer frente a los cambios en el comercio mundial.

6. Según, la nueva Administración de la Zona Libre de Colón, el Gobierno Nacional es consciente de la necesidad de trabajar en conjunto con los empresarios, con el fin de mantener el posicionamiento de esta Zona Franca, como líder del Hemisferio Occidental en la industria.

RECOMENDACIONES

Además de las recomendaciones que se aprecian en esta investigación, específicamente en el capítulo IV con el Perfil Financiero, no se podría pasar por alto otras recomendaciones a saber:

1. Se recomienda a las empresas tradicionalistas, poner en práctica un **plan estratégico** basado en los parámetros de esta investigación, los cuales se describen principalmente en el capítulo IV de la misma.
2. El Gobierno Nacional debe también, diseñar un plan estratégico y darlo a conocer tanto a los usuarios, como a todos los ciudadanos, de manera que sirva como referencia, para las estrategias individuales de cada empresa. Entre otras cosas, el Gobierno Nacional debería explorar la posibilidad de privatizar la administración de esta Zona Franca.
3. Las empresas que confrontan problemas de **organización y administración financiera** deben considerar la posibilidad de **contratar firmas consultoras locales**, que les orienten sobre estos y otros aspectos.

4. Se recomienda a las empresas con operaciones en la Zona Libre de Colón, simplificar sus procesos operacionales, en base al **Flujograma de Procesos** presentado en el capítulo IV de este trabajo; ya que el mismo ha sido diseñado, para promover un estricto control de los procesos, una secuencia lógica de las tareas, el dinamismo y la descentralización de los departamento, así como la máxima contribución de cada individuo a la organización, y esta basado en el estudio de la operación de importantes empresas de éxito instaladas actualmente de esta área.

5. Se le recomienda a los dueños de las empresas de área de la Zona Libre de Colón, incluir en su **programa estratégico**, estudios sobre nuevos suplidores, nuevas líneas de productos, reducción de costos, alternativas de financiamiento, plan de mercadeo y ventas, planificación financiera, canales de distribución y otros aspectos considerados en el mapa estratégico.

6. Para que los sistemas de información administrativa cumplan con los requerimientos de la actividad comercial particular de la Zona Libre de Colón, deben incluir las opciones que se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO XI: OPCIONES QUE DEBEN CONTEMPLAR LOS PROGRAMAS DE COMPUTADORA,
PARA EMPRESAS QUE OPERAN EN LA ZONA LIBRE DE COLÓN,
COMO PARTE DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO**

Control de Inventario	Control de Facturación	Control de Proveedores	Control de Módulos Punto de Venta	Control de Módulos Contables	Control de Tráfico de Mercancía	Control de Facturación de Servicios	Control de Nómina	Control de Recursos Humanos
Control de múltiples bodegas y ubicación. Informe de existencia total o por bodega. Informes resumidos y detallados. Inventario físico. Catálogos de artículos. Total Agrupados por página Opciones de controlar las imágenes de los artículos. Impresión para múltiples formatos de etiquetas. Kardex de productos (total, entradas, salidas). Control de transferencias entre bodegas. Control de ajuste al inventario con costo. Actualizado desde facturación Consultas de existencias. Cierres de fin de año. Historial (opción para limpiar archivos de trabajo).	Facilidad de imprimir catálogos de la factura. Lista de empaques. Consultas. Pedidos de mercancía reservada. Resumen diario de pedidos facturados. Consultas de status del pedido. Actualización de facturas. Kardex de pedidos. Impresión de factura según formato. Facturación al por mayor o al por menor. Control de saldos de caja.	Orden de compra o pedidos Confirmación de orden de compras. Control de pedido desde que sale hasta que llega a las bodegas. Control de catálogos y fotos Impresión de etiquetas. Proyección de compras. Informe de pedidos vs. compras reales. Proyección de costos.	Facturación en línea o acumulada para posterior actualización. Código de barra. Impresión con impresoras especiales. Informes de ventas diarias y mensuales. Control por cajera. Cuentas por cobrar en línea Uso de tarjetas de crédito locales o externas al local. Kardex de ventas. Registro de recibos de contado y crédito. Control de caja.	Estadística de Ventas Diarias Mensuales Anuales Ganancias brutas. Pronósticos de ventas Comparativo de ventas por compras. Informes de ventas (ganancias) Resumidos Detallados Por facturas Por proveedor. Por vendedor. Comisiones de inventarios Total Resumido Detallado Informes de compras Diarias Mensuales Anuales Informes de pedidos de facturados. Informes de efectivo o cuasi efectivo. Por cliente - semanalmente	Entradas/traspasos/ salidas. Conocimientos de embarque. Documentos temporales. Entrada. Traspaso. Salida. Facturación resumida para administración. Enlace con facturación y entradas. Otros documentos exigidos por la administración.	Enlace con cuentas por cobrar Facturación fija Control de mesualidades Trimestrales Semanales Anuales Informes de ingresos facturados y cobrados. Límites de crédito por el cliente. Opciones de controlar las imágenes de los artículos	Control de horarios Fijos Rotativos Control de horas trabajadas. Cálculos Salarios Semanales Quincenales Bisemanales Vacaciones Décimo Tercer Mes Bonificaciones Fondo de Cesantía Informes Diskettes para el banco.	Empleados Registros históricos de personal. Cargos. Contratos laborales. Hojas de vida. Reportes estadísticos de personal. Resultado de exámenes de aptitudes. Enlace con el módulo de planilla. Historial de evaluaciones periódicas.

FUENTE: Por el autor de la investigación.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

BREALEY, Richard A. y **MYERS**, Stewart C., 1994, **PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS**. Mc Graw Hill. España, 1,203 págs.

GITMAN, Lawrence, 1990, **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA**, Harla. México, 723 págs.

GUAJARDO, Gerardo, 1994, **CONTABILIDAD FINANCIERA**. Mc Graw Hill. México, 542 págs.

GUTIERREZ M, Luis F, 1994, **FINANZAS PRACTICAS PARA PAISES EN DESARROLLO**. Grupo Editorial Norma, 354 Págs.

HAMENMESH, Richard, 1990, **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**. Limusa. México, 278 págs.

HAMPTON, Terry y **GERARD LE PAN**, de Lingny, 1989, **ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL**. Prince Waterhouse. España, 436 págs.

HERNÁNDEZ, Roberto et al, 1995, **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Mc Graw Hill. México, 505 págs.

KOTLER, Philip, 1993, **DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA**. Prentice Hall. México 843 págs.

MÉNDEZ, Carlos, 1989, **METODOLOGÍA**. Mc Graw Hill. Colombia, 129 págs.

MURDICK, Robert et al, 1993, **ANÁLISIS DE POLÍTICAS DE EMPRESAS**, Limusa, México, 378 págs.

POLIMERI, Ralphs, et al, 1993, **CONTABILIDAD DE COSTOS**. Mc Graw Hill, México, 870 págs.

RACHMAN, David y **MESCON**, Michael et al, 1991, **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS**. Mc Graw Hill, Colombia, 694 págs.

STANTON, William, 1989, **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**. Mc Graw Hill, México, 732 págs.

THOMPSON, Philips, 1990, **CIRCULO DE CALIDAD**. Editorial Norma. Colombia, 204 págs.

DICCIONARIOS:

ROSEMBERG, J.M., 1992, **DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**.

DOCUMENTOS OFICIALES:

DECRETO LEY N°18, de 17 de junio de 1948, reformado por la **LEY N°22**, de junio de 1997, la **LEGISLACION ORGANICA DE LA ZONA LIBRE DE COLON**.

GACETAS OFICIALES:

Ley N°28 del 20 de junio de 1995, por la cual se adoptan medidas, para la universalización de los incentivos tributarios a la producción y se dictan otras disposiciones.

ENTREVISTAS PERSONALES:

ALTAMIRANDA, Bolívar, Gerente de Auditoría Interna, **MOTTA INTERNACIONAL**, S. A., Julio de 1997.

CAMPANAGNI, Pedro, Gerente General **ZONA LIBRE DE COLON**, Julio 1997.

SEMINARIOS:

ASOCIACIÓN PANAMEÑA DE EJECUTIVOS DE EMPRESA. Seminario de Alta Gerencia - Reingeniería de los Procesos de Negocios, Julio, 1994.

ENCUESTAS:

Propietarios de empresa establecidas en la Zona Libre de Colón, Agosto de 1997.

ANEXO N°1

LEGISLACIÓN ÓRGANICA DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN

DECRETO LEY NÚMERO 18, DE 17 DE JUNIO DE 1948

Y DECRETO EJECUTIVO 428 DE 1953

REGLAMENTARIO DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN

**ZONA
LIBRE DE
COLON**



APARTADO 1118, ZONA LIBRE TELEFONOS 445-1033 / 445-1559 • FAX: (507) 445-2165

LEGISLACIÓN ORGÁNICA DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN

DECRETO LEY NÚMERO 18, de 17 junio de 1948

Y DECRETO EJECUTIVO 428 DE 1953

REGLAMENTARIO DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN

La Zona Libre de Colón es una entidad pública, autónoma del Estado Panameño, dedicada al comercio internacional libre de impuestos, fundada en 1948, y pronta a cumplir cincuenta años al servicio del movimiento de mercancías en el mundo.

ZONA LIBRE DE COLON, 1997

MEDIANTE LA LEY 24 DE 18 DE JULIO DE 1997 SE REFORMA EL ARTICULO XL DEL DECRETO-LEY NUMERO 18 DE 1948 ORGANICA DE LA ZONA LIBRE DE COLON, ESPECIFICAMENTE LOS ACAPITES "A", "B", "E" Y "G", Y SE AGREGAN LOS ACAPITES "H", "I" Y "J".

SE HAN SUBRAYADO CON NEGRITA LAS REFORMAS.

ARTICULO XL:

En las áreas de comercio internacional libre, la Zona Libre de Colón podrá realizar las siguientes operaciones, transacciones negociaciones y actividades:

- a) Introducir, almacenar, exhibir, empacar, manufacturar, envasar, montar, ensamblar, refinar, purificar, mezclar, transformar, y, en general, operar y manipular con toda clase de mercaderías, productos, materias primas, envases y demás efectos de comercio, con la única excepción de los artículos que sean de prohibida o **restringida** importación de acuerdo con las leyes de la República.
- b) Permitir a otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, residentes o no residentes, **que hayan satisfecho previamente los requisitos de Ley en cada caso, realizar en su propio nombre o en nombre de terceros, en beneficio propio o de terceros, las mismas operaciones, actividades, negociaciones y transacciones mencionadas en el ordinal "a" de este artículo. Igualmente, permitir a empresas extranjeras no establecidas en la República de Panamá, el ser representadas en la Zona Libre de Colón para el único propósito de reexportaciones, siempre que cumplan los requisitos para su reconocimiento por la Institución y el manejo de mercancías.**
- c) Construir edificios para oficinas, fábricas, almacenes depósitos o talleres para uso propio de la Zona Libre de Colón o para arrendarlas a las personas naturales o jurídicas a que se refiere el ordinal b) que antecede.
- d) Arrendar lotes de terreno para que otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, residentes o no residentes construyan edificios para los mismos fines indicados en el ordinal c) que antecede.

- e) Coordinar con el ente regulador de los servicios públicos o con la entidad gubernamental **correspondiente cuando ello proceda, el establecimiento y operación de los servicios de agua, electricidad, gas, telecomunicaciones, fuerza, calor, refrigeración o cualquier otra clase de servicios públicos, y/o contratar o coordinar la contratación con otras personas naturales o jurídicas la prestación de tales servicios.**
- f) Construir puertos, muelles, varaderos, lugares de embarque, estaciones ferroviarias o de carga y descarga terrestre, u otorgar concesiones y franquicia a otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras para la construcción y explotación de tales obras; y
- g) En general, permitir o autorizar toda clase de operaciones, transacciones, negociaciones y actividades propias o incidentales al establecimiento y funcionamiento de Zonas de Comercio Internacional libre. **Igualmente podrá la Administración de la Zona Libre de Colón permitir a terceros las actividades incidentales de banca, seguros, correduría de aduanas y de verificación o inspección de carga.**
- h) Autorizar a personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras a que mediante convenio de reconocimiento de inversión desarrollen cualquier tipo de infraestructura necesaria para el desarrollo de cualquiera de las actividades específicas en los literales anteriormente indicados.
Reconocer a favor del Estado las infraestructuras ya convenidas, que deben ser previamente recibidas por la entidad, luego de la aprobación de la Contraloría General de la República; y reconocer a favor de los particulares los créditos que resulten de sus

inversiones, conforme está determinado en los reglamentos de la entidad.

El Comité Ejecutivo autorizará en cada caso el convenio a suscribirse el cual deberá posteriormente someterse al refrendo de la Contraloría General de la República.

Permitir, por estrictas razones de interés social, a personas naturales nacionales, la venta de comidas y bebidas no alcohólicas, a través de puestos de venta no permanentes, dentro del área segregada. La Zona Libre de Colón reglamentará la autorización que habrá de darse en estos casos. Dicha reglamentación deberá tomar en cuenta el mercado existente es decir los usuarios consumidores y sus necesidades reales a efectos de no excederse en el otorgamiento de tales concesiones, así como la estética que debe conservar el área.

Autorizar la operación de actividades de transporte colectivo, selectivo y de carga, dentro de la Zona Libre de Colón. También reglamentará el otorgamiento de los permisos correspondientes.

LEGISLACION ORGANICA DE LA ZONA LIBRE DE COLON

DECRETO LEY NUMERO 18, de 17 junio de 1948¹

Reformado por la Ley N°22, de junio de 1977²

TEXTO UNIFICADO

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA,

En uso de las facultades extraordinarias que le confieren los ordinales 8, y 18 de la Ley con la aprobación de todos los miembros del Consejo de Gabinete y de los de la Comisión permanente, y

CONSIDERANDO:

Que es ya un problema de solución inaplazable el aprovechamiento de la posición geográfica de la República de Panamá para fomentar, en su suelo y bajo su jurisdicción, el recibo, despacho, tránsito, almacenaje, fabricación, transformación y redistribución de toda clase de mercaderías y productos en el comercio e intercambio internacionales, mediante el otorgamiento de las facilidades conducentes a ese fin.

Que la solución adecuada de este problema traerá grandes beneficios a la economía nacional, porque será la puerta de entrada de cuantiosos proyectos financieros que proporcionan los capitales necesarios para el aprovechamiento y explotación de las riquezas naturales del país y de las industrias que de ellas puedan derivarse.

Que la mejor manera de abordar este problema, sin que su solución resulte en una competencia ruinosa para las empresas de producción nacional, está en el establecimiento de zonas de comercio internacional libre en los puertos habilitados de la República.

Que la explotación del comercio internacional libre en nuestro suelo ha sido una constante aspiración de los pueblos del istmo desde los tiempos de la Colonia.

Que las entidades y personas representativas del comercio, de la banca y de la industria han expresado, en múltiples ocasiones, su deseo de que esa aspiración nacional cristalice en concreciones prácticas.

Que el gobierno Ejecutivo ha sido expresa y específicamente autorizado, por el Organo Legislativo, para la creación de dicha Zona Libre,

Promulgado en al G.O. de 28 de junio de 1948, N°10.663

Promulgado en la G.O. de 13 de julio de 1977, N° 18.376.

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones Generales

ARTICULO I: Créase la Zona Libre de Colón, como la Institución del Estado, la cual tendrá personería jurídica propia y será autónoma en su régimen interior, pero sujeta a la vigilancia e inspección del Órgano Ejecutivo y de la Contraloría General de la República en los términos que se establecen en este Decreto-Ley.

ARTICULO II: La Nación es subsidiariamente responsable de todas las obligaciones que contraiga la Zona Libre de Colón.

ARTICULO III: La Zona Libre de Colón, como Institución del Estado, estará libre, en todo tiempo, del pago de todo impuesto, contribución o gravamen, nacionales, provinciales, o de cualquier otro orden; y en las actuaciones judiciales en que sea parte, gozará de todas las facilidades que conceden a la Nación las leyes procesales.

Las exenciones y franquicias que este artículo establece, no comprenden al personal que esté al servicio de la Zona Libre de Colón. Tampoco comprenden a las personas o empresas que se establezcan dentro de las áreas de comercio internacional libre que posea y opere la Zona Libre de Colón, las cuales personas o empresas gozarán de las que se establezcan en las disposiciones legales, o reglamentarias que se expidan posteriormente.

ARTICULO IV: La Zona Libre de Colón estará radicada en la provincia de Colón y tendrá su domicilio legal en la ciudad de Colón.

ARTICULO V: Todas las autoridades y funcionarios públicos prestarán apoyo eficaz a la Zona Libre de Colón y a sus representantes, funcionarios o empleados, cuando tal apoyo sea requerido en asuntos relacionados con esta Institución y su prestación no sea contraria a las leyes.

ARTICULO VI: La mitad de las utilidades que obtenga la Zona Libre de Colón en cada año, se acumulará indefinidamente para formar un Fondo de Reserva. La otra mitad ingresará en efectivo al Tesoro Nacional como dividendo correspondiente a la Nación.

ARTICULO VII: La Zona Libre de Colón dictará su propio reglamento interno por medio de acuerdo aprobado por la mayoría de sus componentes y con el concepto favorable del Gerente. Dicho acuerdo deberá ser aprobado por decreto del Órgano Ejecutivo. En la misma forma, se adoptará toda reforma, adición o modificación del Reglamento interno una vez adoptado.

ARTICULO VIII: La Zona Libre de Colón podrá, en todo momento, cada vez que lo estime conveniente su Junta Directiva, contratar los servicios de Asesores Técnicos, nacionales o extranjeros, para la mejor instalación, organización y operación de las áreas de comercio libre que dicha institución posea u opere.

CAPITULO II

Administración

ARTICULO IX: La dirección y administración de la Zona Libre de Colón corresponderá a la Junta Directiva y al Gerente en la forma establecida por la Ley.

PARAGRAFO 1º: La Junta Directiva estará integrada por diez (10) miembros que serán los siguientes:

- a) El Ministro de Comercio e Industrias o, en su defecto, el Viceministro del ramo, quien la presidirá.
- b) El Ministro de Hacienda y Tesoro o, en su defecto el Viceministro.
- c) El Ministro de Planificación y Política Económica o, en su defecto, el Viceministro; y
- e) Los miembros del Comité Ejecutivo de la Junta Directiva o sus suplentes.

El Contralor General de la República o, en su defecto, el Subcontralor podrá asistir con derecho a voz a todas las sesiones de la Junta Directiva o de su Comité Ejecutivo.

PARAGRAFO 2º: El Comité Ejecutivo de la Junta Directiva estará integrado por el Gerente de la Zona libre y por cinco (5) ciudadanos panameños nombrados por el Órgano Ejecutivo, el cual designará al primer Presidente de la misma.

La presidencia del Comité Ejecutivo será ejercida sucesivamente, en forma rotativa por orden alfabético, por períodos de seis (6) meses (Art. 1º de Ley N°22 de 1977).

ARTICULO X: Tácitamente derogado por la Ley N°22 de 1977.

ARTICULO XI: Los miembros del Comité Ejecutivo de la Junta Directiva y sus suplentes serán designados por un periodo de tres (3) años (Art.2º de la Ley N°22 de 1977).

ARTICULO XII: Derogado por la Ley N°22 de 1977.

ARTICULO XIII: Derogado por la Ley N°22 de 1977.

ARTICULO XIV: Derogado por la Ley N°22 de 1977.

ARTICULO XV: Derogado por la Ley N°22 de 1997.

ARTICULO XVI: Derogado por la Ley N°22 de 1997.

ARTICULO XVII: Todos los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva y de su Comité Ejecutivo necesitan, para su aprobación, el voto favorable de la mayoría de los respectivos miembros salvo que, para casos especiales, sea necesaria una mayor concurrencia de votos favorables (Art. 3° de ley N°22 de 1977).

ARTICULO XVIII: Los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva y de su Comité Ejecutivo son obligatorios para el Gerente. De oficio, o a solicitud del Gerente de la Zona Libre, la Junta Directiva podrá revocar los acuerdos y resoluciones del Comité Ejecutivo (Art.4° de la Ley N°22 de 1977).

ARTICULO XIX: La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Aprobar las políticas, planes y programas de la Institución.
- b) Aprobar el programa anual y el proyecto de presupuesto de inversiones y funcionamiento.
- c) Vigilar y fiscalizar el funcionamiento de la Institución.
- d) Estudiar y recomendar los contratos que requieren la aprobación del Consejo de Gabinete o del Consejo Nacional de Legislación.
- e) Autorizar al Gerente, con el voto unánime de la Junta Directiva y previo concepto favorable del Comité Ejecutivo, para transigir y comprometer diferencias o litigios en que la Institución sea parte;
- y
- f) Dictar los reglamentos de la Institución.

La Junta Directiva deberá reunirse reglamentariamente dos (2) veces al año, en las fechas que la misma Junta Directiva determine y, además, cada vez que sea convocada por el Presidente de la misma, a iniciativa propia o a solicitud de dos (2) o más Directores o del Gerente de la Institución (Art. 5° de la Ley N°22 de 1977).

ARTICULO XX: El Comité Ejecutivo de la Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dirigir la Institución ejecutando las políticas, planes y programas aprobados por la Junta Directiva.
- b) Crear los cargos que se requiera para el funcionamiento de la Institución y fijar los sueldos de los mismo, con excepción del sueldo del Gerente, que deberá ser aprobado por la Junta Directiva.

c) Nombrar y remover, de común acuerdo con el Gerente, a los Directores o jefes de departamento, así como fiscalizar la conducta de todos los empleados y recomendar al Gerente las medidas que consideren necesarias.

d) Autorizar toda operación, negociación o transacción con relación a la Institución o bienes de la misma que impliquen inversión, erogación y obligación por más de cincuenta mil Balboas (B/.50.000.00), o que sea por plazo mayor a un (1) año o que se salga del giro normal y corriente de los negocios; en todo caso deberán seguirse las disposiciones del Código Fiscal.

e) Cualesquiera otras que le sean asignadas por la Ley, los reglamentos o por la Junta Directiva. El Comité Ejecutivo, deberá reunirse regularmente dos (2) veces por mes en la fecha en que sus miembros determinen y, además, cada vez que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia o a solicitud de alguno de sus miembros o del Gerente (Art. 6° de la Ley N°22 de 1977).

ARTICULO XXI: El Gerente de la Zona Libre de Colón tendrá a su cargo la dirección administrativa y técnica de la Institución. Deberá ser panameño y haber cumplido los veinticinco (25) años de edad, será nombrado por el Órgano Ejecutivo por un período de seis (6) años (Art. 7° de la Ley N°22 de 1977).

ARTICULO XXII: El Gerente de la Zona Libre de Colón tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Atender la gestión diarias de los negocios y actividades de la Institución, de acuerdo con la Ley, los reglamentos y las instrucciones de los órganos superiores de la Institución.
- b) Proponer y acordar con el Comité Ejecutivo los nombramientos y remociones de los Directivos y Jefes de Departamentos de la Institución.
- c) Nombrar y remover los servidores públicos de la Institución.
- d) Presentar anualmente ante la Junta Directiva conjuntamente con el Comité Ejecutivo, el proyecto de presupuesto y los proyectos de planes y programas de la Institución.
- e) Presentar a la consideración de la Junta Directiva el informe o memoria anual sobre la marcha de la Institución, el cual, una vez aprobado, será enviado al Presidente de la República, y a la Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos.
- f) Autorizar gastos o contratos hasta por la suma

de Cincuenta Mil Balboas, conforme las disposiciones del Código Fiscal.

g) Ejecutar las directrices y resoluciones conforme a los órganos superiores de la Institución.

PARAGRAFO: El Gerente deberá informar al Comité Ejecutivo de todas las operaciones, negociaciones o transacciones que celebre por sí solo de acuerdo con el acápite (f) de este Artículo y previo cumplimiento de las disposiciones del Código Fiscal (Art.3° de la Ley N°22 de 1977).

ARTICULO XXIII: Las faltas temporales o accidentales del Gerente serán llenadas por la persona que indique el Reglamento Interno. En caso de falta absoluta se hará nuevo nombramiento por el resto del período.

ARTICULO XXIV: El Gerente sólo puede ser suspendido o separado del ejercicio de su cargo, por sentencia judicial por causa de delito. Podrá también ser suspendido o separado por Decreto Ejecutivo, a petición de la Junta Directiva, en el caso del artículo 25. El Decreto será dictado por el gabinete en pleno.

ARTICULO XXV: No podrá el Gerente:

- a) Ejecutar actos o realizar operaciones que comprometiesen la responsabilidad de la Institución y requiriesen la previa autorización de la Junta Directiva sin haber obtenido dicha autorización.
- b) Ejecutar actos o realizar operaciones en contravención de las instrucciones que le hubiere impartido la Junta Directiva. La violación de esta disposición será investigada por la Junta Directiva conforme a las reglas pertinentes y ésta podrá, mediante el voto unánime de sus miembros, pedir al Órgano Ejecutivo la destitución del Gerente. El Órgano Ejecutivo estudiará el expediente levantado por la Junta Directiva y podrá hacer las investigaciones adicionales que juzgue necesarias o convenientes. Una vez concluida la información resolverá, por medio de un Decreto de Gabinete, si procede, la remoción del Gerente o si desestima la solicitud de la Junta Directiva.

En el caso previsto en este artículo, el Gerente quedará suspendido temporalmente desde el momento en que la Junta Directiva presente al Órgano Ejecutivo la solicitud de destitución. El Gerente será reemplazado temporalmente por la persona a quien corresponda hacerlo, según el artículo 23. La destitución del Gerente no le exime de las responsabilidades penales ajenas a las infracciones cometidas.

ARTICULO XXVI: El sueldo del Gerente será fijado por la Junta Directiva y no será mayor de setecientos cincuenta balboas (B/.750.00) mensuales.

ARTICULO XXVII: Las funciones de Gerente son incompatibles con las de cualquier otro empleo o cargo público remunerado. Sus funciones son también incompatibles con el ejercicio del comercio y con la gerencia o intervención en el manejo de cualquier otro negocio o empresa, a excepción de aquellas en que la Institución tenga interés directo por razón de o contratos.

ARTICULO XXVIII: La Institución asegurará, en una Compañía de Seguros que esté autorizada para operar en la República, el manejo del Gerente y demás empleados de manejo mediante la contratación de un de un seguro global o individual que deberá ser aprobado por el Contralor General de la República. Las primas serán cubiertas con los fondos de la Institución.

ARTICULO XXIX: Toda construcción o edificación que se haga dentro de las áreas de comercio libre que posea u opere la Zona Libre de Colón, deberán ser aseguradas contra incendio por su propietario, en una Institución aseguradora que esté autorizada para operar en la República, a satisfacción de la Junta Directiva de la Zona Libre de Colón.

PARAGRAFO 1°: De igual manera deberán ser aseguradas contra incendio todas las mercaderías, productos, materias primas y además artículos o efectos que sean introducidos en dichas áreas.

PARAGRAFO 2°: Además del seguro contra incendio los interesados podrán asegurar las construcciones, edificaciones, mercaderías, productos, materias primas y además artículos o efectos a que este artículo se refiere contra robo, terremoto, inundación, guerra o cualquiera otros riesgos.

ARTICULO XXX: En todo documento público o privado en que conste una operación, transacción o negociación hecha por el Gerente, para la cual sea necesaria la previa autorización de la Junta Directiva se dejará constancia de la fecha de la sesión de dicha Junta en que tal autorización fue dada.

ARTICULO XXXI: La revisión de la contabilidad de la Zona Libre de Colón, estará a cargo de la Contraloría General de la República.

ARTICULO XXXII: La Zona Libre de Colón, tendrá el número de empleados que sean necesarios para su buena marcha y para el despacho de todos los asuntos y negocios. Corresponde a la Junta Directiva crear los empleos y asignarles sueldos; pero

Los empleados será de libre nombramiento y remoción del Gerente. Sin embargo, el Reglamento Interno podrá disponer que determinados nombramientos hechos por el Gerente deban ser aprobados por la Junta Directiva.

ARTICULO XXXIII: El Gerente no nombrará para ningún cargo a parientes suyos o de los directores dentro del cuarto grado de consanguinidad o segunda de afinidad.

CAPITULO III PATRIMONIO Y OPERACIONES

ARTICULO XXXIV: La Zona Libre de Colón poseerá y operará dentro de la Provincia de Colón, una o varias áreas adyacentes, cercanas y de fácil comunicación al Puerto, las cuales destinará exclusivamente a las operaciones de intercambio o comercio internacional que más adelante se detallan.

ARTICULO XXXV: Para el establecimiento de las áreas de comercio internacional libre a que se refiere el artículo anterior, la Nación cederá a la Zona Libre de Colón el usufructo de las extensiones de terreno que fueren necesarias, siempre que tales terrenos sean de propiedad nacional. Si fueren de propiedad particular, el Organo Ejecutivo promoverá la expropiación de ellas de acuerdo con lo establecido en el artículo 46 de la Constitución de la República y en el artículo 6° de la Ley 49 de 1930.

PARAGRAFO: Una vez determinadas las áreas necesarias para ese fin, el Organo Ejecutivo, por medio de Decreto dictado en Consejo de Gabinete, autorizará al Ministro de Hacienda y Tesoro para que ceda el usufructo de las mismas a la Zona Libre de Colón, si se tratare de tierras nacionales; o para que proceda a la expropiación de ellas, si fueren de propiedad particular, y para que, una vez adquiridas por la Nación, ceda su usufructo a la Zona Libre de Colón como se deja indicado.

ARTICULO XXXVI: El usufructo de tierras a que se refieren los artículos anteriores, caducará si, dentro de los cinco años siguientes a su constitución, no se hubieren establecido en ellas las operaciones de comercio internacional libre a que este Decreto se refiere, en cuyo caso la nación recuperará el pleno dominio de tales tierras al expirar ese término. En caso contrario, el usufructo continuará indefinidamente por todo el tiempo que la Zona Libre de Colón use tales tierras para los fines expresados y por tres años más después que hubiere cesado, por cualquier causa, el ejercicio de esas actividades sin ser reanudadas dentro de este plazo.

ARTICULO XXXVII: La Zona Libre de Colón podrá también, en cualquier tiempo y por su propia cuenta, adquirir derechos de

propiedad o de usufructo sobre cualquiera otras extensiones de tierras o de aguas portuarias para destinarias también a los fines del presente Decreto o a construir diques, rellenos, muelles, embarcaderos y otras obras semejantes con los mismos fines.

ARTICULO XXXVIII: El patrimonio de la Zona Libre de Colón lo constituirán:

- a) Los derechos de usufructo de las tierras que la Nación le ceda de acuerdo con el artículo 35.
- b) Los derechos de propiedad o de usufructo que adquiera por su propia cuenta, según lo dispuesto en el Artículo 37.
- c) Los frutos y rentas que reciba de los bienes a que se refieren los ordinales a) y b) que anteceden.
- d) Los derechos, tarifas, tasas y cobranzas que perciba en pago de los servicios que preste en las áreas destinadas al comercio internacional libre; y
- e) Todos los demás bienes y derechos que adquiera de acuerdo con las leyes.

ARTICULO XXXIX: La Zona Libre de Colón tendrá un capital inicial en efectivo de ciento cincuenta mil balboas (B/.150.000.00), que será aportado por la Nación o por el Banco de Colón al cual se autoriza para efectuar esta operación en las condiciones a las ratas de interés que estime conveniente.

ARTICULO XL: En las áreas de comercio internacional libre, la Zona Libre de Colón podrá realizar las siguientes operaciones, transacciones, negociaciones y actividades.

- a) Introducir, almacenar, exhibir, empacar, desempacar, manufacturar, envasar, montar, ensamblar, refinar, purificar, mezclar, transformar y, en general, operar y manipular con toda clase de mercaderías, productos, materias primas, envases y demás efectos de comercio, con la única excepción de los artículos que sean de prohibida importación de acuerdo con las leyes de la República.
- b) Permitir a otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, residentes o no residentes, realizar las mismas operaciones, actividades, negociaciones y transacciones mencionadas en el ordinal a) de este artículo.
- c) Construir edificios para oficinas, fábricas, almacenes, depósitos o talleres para uso propio de la Zona Libre de Colón o para arrendarlas a las personas naturales o jurídicas a que se refiere el ordinal b) que antecede.
- d) Arrendar lotes de terreno para que otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras,

residentes o no residentes, construyan edificios para los mismos fines indicados en el ordinal c) que antecede.

e) Establecer servicios de agua, luz, gas, telecomunicaciones, fuerza, calor, refrigeración o cualquiera otra clase de servicios públicos, o contratar con otras personas naturales o jurídicas la prestación de tales servicios.

f) Construir puertos, muelles, varaderos, lugares de embarque y desembarque, estaciones ferroviarias o de carga y descarga terrestre, u otorgar concesiones y franquicias a otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, para la construcción y explotación de tales obras; y

g) En general, toda clase de operaciones, transacciones, negociaciones y actividades propias o incidentales al establecimiento y funcionamiento de zonas de comercio internacional libre.

ARTICULO XLI: Todas las mercaderías y demás artículos o efectos de comercio que entren a las áreas de comercio libre que posea u opere la Zona Libre de Colón, estarán exentos, en todo momento, del pago de impuestos, gravámenes y demás contribuciones fiscales, nacionales, provinciales, o de cualquier otro orden, inclusive derechos consulares o de cualquier otra denominación, tanto por la introducción de los mismos a dichas áreas, como por su permanencia dentro de las mismas áreas, salvo el pago de arrendamiento de locales o de servicios de almacenaje, custodia, estiba, acarreo o de cualquier otra clase que se presten dentro de las áreas de comercio libre, de acuerdo con los reglamentos y tarifas que expidan la Zona Libre de Colón con la aprobación del Organo Ejecutivo.¹

ARTICULO XLII: Todas las mercaderías y demás artículos o efectos de comercio que se introduzcan en las áreas de comercio libre que posea u opere la Zona Libre de Colón o que sean manufacturados, modificados, ensamblados, envasados o transformados allí, podrán salir de dichas áreas para lo siguiente:

a) Para la venta a dependencias oficiales de los Estados Unidos de América establecidas en la Zona del Canal, con destino a ser usados o consumidos por personas que tengan derecho, según los tratados públicos, a comprar mercaderías libres de derechos.

b) Para la venta a las naves que crucen el Canal de Panamá con destino a puertos extranjeros, o que naveguen entre cualquier puerto habilitado de la República y puertos extranjeros.

c) Para la exportación; y

d) Para su importación con destino a ser usados o

consumidos en la República.

ARTICULO XLIII: En los casos de los ordinales a), b) y c) del Artículo 42, el retiro de tales mercaderías y demás artículos o efectos de comercio, estará libre del pago de impuestos, gravámenes y demás contribuciones fiscales; salvo que se trate de productos nacionales cuya exportación estuviere gravada, en cuyo caso el impuesto de exportación será cubierto al tiempo de retirarse tales mercaderías o efectos del área de comercio libre.

ARTICULO XLIV: En los casos de ordinal d) del Artículo 42, la importación deberá ser hecha por conducto de la Aduana de la República, con todas las formalidades, cargas, gravámenes, impuestos y demás contribuciones fiscales establecidas por las leyes para la importación de tales mercaderías, artículos o efectos de comercio. En estos casos, la factura consular será reemplazada por un documento análogo que expedirá la Zona Libre de Colón.

ARTICULO XLV: El Organo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Hacienda y Tesoro, dictará todas las disposiciones que juzgue necesarias o convenientes para la vigilancia de la entrada y salida de toda clase de mercaderías, artículos y efectos en las áreas de comercio libre, a fin de evitar y reprimir el contrabando y toda defraudación fiscal, y de prevenir y castigar toda violación de las disposiciones legales o reglamentarias vigentes.

También estará el Organo Ejecutivo encargado del mantenimiento del orden público dentro de las áreas de comercio libre, pero sin interferir o perjudicar en modo alguno el libre desarrollo de las actividades que en dichas áreas se realicen de acuerdo con el presente Decreto.

ARTICULO XLVI: Todas las áreas destinadas al comercio internacional libre estarán rodeadas de cercas, murallas o vallas infranqueables, de modo que la entrada y salida de personas, vehículos y cargas, tengan que hacerse necesariamente, por las puertas destinadas para ese efecto.

ARTICULO XLVII: Ninguna persona o entidad establecida o que se establezca dentro de las áreas de comercio internacional libre, podrá realizar operaciones dentro de la República de Panamá y fuera de dichas áreas, sino sometiéndose a las leyes y reglamentos que regulan el ejercicio del comercio o de la industria en la República.

Las personas y empresas establecidas o que se establezcan dentro de cualquiera de las áreas operadas por la Zona Libre de Colón o cualquiera Zona Libre que exista o sea creada en el futuro no necesitarán Patente Comercial para efectuar venta al por mayor de mercancías situadas en la respectiva Zona

Libre a personas o empresas radicadas dentro del territorio aduanero de la República, siempre que dichos vendedores no mantengan negocios, oficinas o dependencias afiliadas o subsidiarias en la República fuera de las áreas de comercio operadas en una Zona Libre (Artículo 1º del Decreto-Ley N°41 de 9 de septiembre de 1953, G.O. de 30 de septiembre de 1953, N°12,190).

ARTICULO XLVIII: Dentro de las áreas de comercio libre no se permitirá el establecimiento de residencias particulares ni se permitirá la entrada en ella de personas que no han cumplido con todas las formalidades legales y reglamentarias para permanecer en territorio nacional, ya sea como residentes o como transeúntes.

Tampoco se permitirá el establecimiento dentro de tales áreas de ninguna clase de comercio al por menor.

ARTICULO XLXI: Este Decreto comenzará a regir desde su promulgación en la Gaceta Oficial.

DECRETO NUMERO 428 DE 7 DE SEPTIEMBRE DE 1953

Por el cual se dictan disposiciones encaminadas a asegurar la vigilancia de la entrada y salida de mercaderías en la Zona Libre de Colón, a fin de evitar y reprimir el contrabando y toda defraudación fiscal.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

en uso de las facultades legales que le confiere el artículo 45 del Decreto-Ley N°18 de junio de 1948.

DECRETA:

ARTICULO I: La Zona Libre de Colón es una Institución Autónoma del Estado Panameño, creada por el Decreto-Ley N°18 de 17 de junio de 1948 y reglamentada por el Decreto N°665 del 2 de octubre de 1951. Decreto-Ley N°24 de 30 de mayo de 1953.

ARTICULO II: En las áreas de comercio internacional libre, la Zona Libre de Colón podrá realizar todas las operaciones comerciales y transacciones similares que señala el artículo 40 del Decreto-Ley N°18 de 17 de junio de 1948.

ARTICULO III: Como todas las operaciones comerciales que se realicen dentro de la Zona Libre están exentas de los gravámenes fiscales que señalan las leyes de la República de Panamá.

a) La Zona Libre tendrá autoridad y responsabilidad sobre todas las actividades que se realicen y mercancía que se deposite o manufacture dentro de las áreas segregadas. Dicha autoridad y responsabilidad comienza cuando las mercancías son recibidas en la puerta de entrada del área segregada y continuará por todo el tiempo que la mercancía esté almacenada dentro del área de la Zona Libre y terminará cuando, después de revisada la documentación correspondiente, se entregue a los funcionarios de Aduana habilitados dentro de la Zona Libre, para su conducción y vigilancia dentro del territorio aduanero de la República de Panamá, para el cumplimiento de las leyes fiscales respectivas. Se excluye de esta responsabilidad el control de la mezcla, manufactura, etc., de materias primas o de mercancía, cuando algunos de los elementos que entren en esas manipulaciones causare derechos de importación o cualquier otro gravamen fiscal. La materia prima procedente originalmente del territorio aduanero de la República.

no causará gravámenes al volver a dicho territorio aduanero en forma de producto terminado. Cuando se soliciten autorizaciones para estas operaciones de mezcla, manufactura, etc., ellas deben dirigirse a la Gerencia de la Zona Libre, quien las concederá con el entendimiento de que dichas operaciones serán controladas y vigiladas por los funcionarios de Aduana. La Zona Libre autorizará lo relativo a mermas y destrucción de mercadería dañada y en ello debe intervenir la Administración de Aduanas para los efectos de la exoneración de los impuestos que estas mermas y destrucciones hubieren causado normalmente.

b) La Administración de Aduanas tiene autoridad y responsabilidad de toda mercancía o materia prima, que aun cuando venga consignada a la Zona Libre de encuentre fuera de las áreas segregadas, ya sea por no haber llegado aún a su consignatario o porque haya sido autorizado su retiro del área segregada y se encuentre dentro del territorio aduanero de la República con destino a su comprador, o para entrega a un vehículo de transporte para su exportación. El área de autoridad y responsabilidad de la Administración de Aduanas, en el caso de mercancía recibida comienza con la entrega de la mercancía en los depósitos de carga y termina con la entrega de ella dentro de la puerta de entrada de las áreas segregadas. Cuando se trate de mercancía que sale de la Zona Libre, la responsabilidad comienza con el retiro de la mercancía de la Zona Libre, previa inspección de los documentos correspondientes hasta que, pasando por la inspección física para el Avaluador Oficial (en los casos de consumo local) se hayan satisfecho todos los derechos correspondientes. En los casos de ventas a la Zona del Canal, o en casos de exportación, esta responsabilidad continúa hasta que la mercancía haya sido recibida por la persona autorizada para hacerlo en el lugar en que debe entregarse. La mercancía cuyos elementos causen derechos de importación o exportación ordinariamente. También deben supervigilar los trasposo de mercancías entre casas establecidas en la Zona Libre y mantener en forma exacta un control de inventario existentes en todos los almacenes que operen dentro de las áreas segregadas, así como un movimiento detallado de las entradas y salidas de las mercancías a la Zona Libre.

ARTICULO IV: Toda mercancía que llegue a las áreas

segregadas deberá estar consignada a una persona natural o jurídica establecida dentro de dichas áreas, o que haya obtenido autorización previa de la Gerencia para poder recibir y despachar mercancías desde las áreas segregadas. También puede consignarse mercancías a la Zona Libre de Colón, en cuyo caso, ésta servirá como agente del embarcador para los efectos del recibo y despacho de dicha mercancía.

Cuando los dueños usen los servicios de la Zona Libre como agentes, la mercancía será almacenada y manejada a las órdenes del dueño respectivo, mientras no designe a otra persona que lo presente y sea aceptada por la Gerencia de la Zona Libre. En estos casos el dueño, o su representante, responderá ante la Zona Libre como si fuera consignatario de la mercancía.

ARTICULO V: Se permitirá la entrada en las áreas segregadas de la Zona Libre de cualquier mercancía de importación permitida en la República de Panamá, siempre y cuando esta mercancía venga consignada a casas establecidas dentro de la Zona Libre o a la Zona libre misma, y así lo indiquen los documentos de embarque correspondiente o cuando dichos documentos sean endosados a la Gerencia de la Zona Libre previa consulta y autorización de dicha Gerencia.

ARTICULO VI: No se permitirá la entrada a las áreas segregadas de la Zona Libre de:

- a) Las mercaderías de importancia prohibida mencionadas en el artículo 18 de la Ley N°69 de 1934.
- b) Materias explosivas o inflamables.
- c) Armas en general.

Por instrucciones del Órgano Ejecutivo, la Gerencia podrá aceptar para su almacenamiento cualquiera de las mercancías incluidas en esta prohibición, siempre y cuando existan en las áreas segregadas lugares de almacenamiento apropiados para almacenar el tipo de mercancía de que se trate y que reúna todas las condiciones que demande la Oficina de Seguridad. Para las mercancías incluidas en el Acápito c) será indispensable la presentación de un permiso especial del Órgano Ejecutivo por conducto del Ministerio de Gobierno.

ARTICULO VII: Las mercancías que se encuentren almacenadas en las áreas segregadas, podrán ser introducidas en el territorio aduanero de la República únicamente cuando hayan cumplido con todos los requisitos que señalen las Leyes de Panamá en cuanto a la importación.

En estos casos, la Zona Libre expedirá todos los documentos que sean necesarios para facilitar esta clase de operaciones.

Cuando las mercancías salgan de las áreas segregadas para ser exportadas, también debe mostrarse evidencia de que se han satisfecho las obligaciones fiscales inherentes a la exportación de mercancías nacionales cuando ese sea el caso. A solicitud del dueño o su representante, la Zona Libre preparará los documentos que exija el país hacia donde se dirige la exportación.

ARTICULO VIII: Las mercancías que se encuentren almacenadas en las áreas segregadas de la Zona Libre pueden retirarse para:

- a) Para la venta a dependencias oficiales de los Estados Unidos de América establecidas en la Zona del Canal, según los Tratados Públicos.
- b) Para la venta a las naves que crucen el Canal de Panamá con destino a puertos extranjeros, o que naveguen entre cualquier puerto habilitado de la República y puertos extranjeros. No se permite la venta directa a los pasajeros.
- c) Para su exportación por la vía marítima o aérea. La Gerencia de la Zona Libre podrá exigir a los exportadores que acrediten debidamente la llegada de la mercancía al puerto de destino.
- d) Para su introducción al territorio aduanero de la República, siempre que se trate de ventas al por mayor.

PARAGRAFO: En lo que se refiere a los acápites a) y b), el Ejecutivo se reserva el derecho de suspenderlos, en cualquier tiempo o a someterlos a las condiciones que la Ley o Decretos del Ejecutivo puedan fijar al respecto.

ARTICULO IX: Los retiros de mercancías de las áreas segregadas para ventas al exterior, a la Zona del Canal y a barcos de tránsito que ordinariamente no causen gravámenes fiscales podrán hacerse en cualquier día y hora que se considere necesario, siempre y cuando se hagan bajo la vigilancia de los funcionarios de Aduana correspondientes. Cuando estos retiros se hagan en días de fiesta nacional, domingo, o fuera de horas de oficina, se concede un plazo hasta de 36 horas para que se presenten los documentos necesarios a las oficinas de la Zona Libre para su revisión y aprobación.

ARTICULO X: Serán permitidos los trasposos de mercancías que se encuentren legalmente dentro del área segregada, entre personas o compañías establecidas dentro de dicha área, siempre y cuando que dichos trasposos se hagan bajo la supervigilancia de la Aduana y con la aprobación de la Zona Libre. Para estas operaciones se usarán formularios especiales preparados por la Zona Libre de Colón.

Igualmente, puede cualquier persona legalmente establecida dentro de las áreas segregadas solicitar la salida de mercancías, bien sea para exportar o para cualquier otra modalidad permitida de salida, aún cuando el despachador no haya sido el importador original de la mercancía, sino que la haya obtenido mediante uno de los trasposos de que trata el párrafo anterior.

ARTICULO XI: De conformidad con el artículo 53 del Decreto N°665 de 1951, cuando la mercancía salga de la Zona Libre para introducirla al territorio aduanero de la República, la Zona Libre expedirá el documento que suplirá la factura consular.

Este documento deberá ser similar a la factura consular regular en cuanto a que debe incluir todas las informaciones que esta última contiene. El valor del documento será el mismo que ordinariamente se cobre por la factura consular.

ARTICULO XII: Las liquidaciones y pagos de impuestos de la mercancías que salga del área segregada para su introducción al territorio aduanero de la República, se hará en la misma forma que se usa para la liquidación de mercancía que se importe directamente del exterior para dicho territorio. Para controlar éstos, se hace necesario que se presente a las oficinas de la Zona Libre, la evidencia de que los derechos correspondientes han sido pagados, antes que autorice su salida del área segregada.

ARTICULO XIII: La Zona Libre no permitirá la salida de mercancías que no hayan satisfecho las tasas por almacenaje, manejo, etc. Sin embargo, en aquellos casos en que los interesados no se encontraren en el país para satisfacer dichos pagos, la Zona Libre podrá autorizar la salida de cualquier lote de mercancías que no hayan satisfecho las tasas de almacenamiento, etc., siempre y cuando que a nombre de la misma persona o firma permanezca almacenada en el área segregada, mercancías cuyo valor sea suficiente para cubrir cualquier deuda que el interesado haya contraído por servicios prestados por la Zona Libre.

Cuando exista mora en el pago por servicios prestados por la Zona Libre, ésta se reserva el derecho de retener y vender en licitación pública cualquier mercancía que tenga en sus almacenes a nombre del deudor, para cubrir el valor de la deuda, más los gastos e intereses legales ocasionados por la mora, quedando a favor del deudor cualquier suma que resultare excedente. No obstante, dicho deudor será responsable del pago de la diferencia en el caso de que la venta de mercancía no alcanzará a cubrir el importe de la deuda contraída. En estos casos las ventas serán autorizadas por la Gerencia en la forma que se explica más adelante en

este reglamento.

ARTICULO XIV: Cuando por las razones expuestas en el artículo anterior, la Zona Libre autorice la venta en pública subasta de algún lote de mercancía, se entiende que dicha venta se efectúa dentro del área segregada y que el o los compradores aceptan recibirla allí. De tal manera, para el retiro de esta mercancía será necesario que se satisfagan todos los requisitos que la Ley señala, para el retiro de mercancías de las áreas segregadas y según el destino que se quiera dar a la misma.

Si el comprador de esta mercancía en pública subasta prefiere, para su conveniencia, dejarla almacenada dentro del área segregada, podrá, si no tuviere almacenes propios utilizar el servicio de almacenamiento público en la Zona Libre mediante solicitud que debiera aprobar específicamente la Gerencia.

ARTICULO XV: Para asegurar que ninguna mercancía saldrá del área segregada sin cancelar su cuenta por servicios de almacenamiento, etc., prestados por la Zona Libre, los funcionarios encargados de autorizar la salida física de la mercancía, deberán exigir la presentación de una guía, recibo, o cualquier documento análogo que expedirá la Zona Libre indicando que el interesado ha pagado los servicios prestados o que se ha autorizado la salida según lo estipulado en el artículo XIII.

ARTICULO XVI: La Zona Libre no acepta responsabilidad alguna por los daños, mermas, averías, robos, incendios u otras causas que sufra la mercancía almacenada en los depósitos particulares establecidos dentro del área segregada. Para su debida protección las personas o firmas establecidas dentro del área segregada deberán asegurar sus mercancías en la forma más conveniente para ellos, con el fin de cubrir dichos riesgos.

PARAGRAFO: En cambio la Zona Libre responderá por los daños que sufran las mercancías almacenadas en el Depósito Público establecido en tales áreas segregadas, en lo que se refiere a incendios, robos y averías no originadas por las mismas mercancías. Se entiende que los robos y las averías sólo determinarán responsabilidad para la Zona Libre en los casos en que hayan tenido lugar dentro del Depósito correspondiente.

ARTICULO XVII: Para todos los efectos se considerará como dueño de la mercancía almacenada dentro de las áreas segregadas a la persona natural o jurídica que como tal figure en los documentos de embarque que ampare la entrada de dicha mercancía, mientras no se haya comunicado a la

Gerencia, o ésta haya autorizado el traspaso de dicha propiedad a tercera persona, bien sea por razón de venta o por virtud de transferencia de los recibos de depósitos respectivos. Sin embargo, cuando la mercancía haya sido consignada en los documentos de embarque a la Zona Libre, la propiedad de dicha mercancía quedará a nombre del dueño y el almacenamiento se hará bajo sus órdenes, según se estipula en el artículo IV de este reglamento. En estos casos la Zona Libre actúa solamente como custodio de la mercancía por cuenta del propietario (dueño).

ARTICULO XVIII: La Zona Libre aceptará en sus depósitos la mercancía según el número de bultos, marcas y clases de bultos que indiquen los documentos de embarque respectivos. De igual manera, la Zona Libre autorizará la salida de dicha mercancía de acuerdo con estos datos, correspondiendo a los funcionarios de Aduanas el examen físico de los bultos, cuando las leyes fiscales lo exijan.

En los casos de cambio de empaque por motivo de transformación, reenvase, etc., la Zona Libre intervendrá en el control de dichas operaciones, para los efectos de anotar los cambios y permitir la salida de la misma mercancía en la nueva forma de empaque y demás características diferentes de las de entrada.

Cuando las circunstancias indiquen la conveniencia de abrir algún bulto para constatar su contenido, por existir motivos de dudas, esta inspección deberá hacerse dentro del área segregada, en presencia de representantes de la Zona Libre, de la Aduana y del dueño de la mercancía o sus representantes. Si hubiere discrepancia entre la declaración y el contenido de los bultos y hubiera razón para creer que dicha discrepancia fuere maliciosa, la autoridad de la Zona Libre podrá retener dicha mercancía y el dueño de ella se hará acreedor a las sanciones que la Ley señale para estas infracciones.

ARTICULO XIX: Los embalajes y envases exteriores de la mercancía que llegue al área segregada o que saiga de ella deberán estar en buen estado. Si se trata de mercancía que llega al área segregada con embalaje en mal estado para los almacenes públicos o privados en la Zona Libre, no se aceptará reclamación alguna sobre ella y se aceptará para almacenamiento únicamente bajo esa condición.

Si se trata de mercancía que sale del área segregada con embalaje en mal estado, al tiempo de salida, los funcionarios de Aduana examinarán los bultos con la finalidad de determinar si se hace necesario un Certificado de Merma o Avería.

ARTICULO XX: Como interesa a la Administración de Aduanas el Control de los inventarios y movimiento de entrada y salida de mercancías del área segregada, será responsabilidad de la autoridad aduanera dentro del área segregada, el establecimiento de dicho sistema de control y de su mantenimiento en forma exacta. La Zona Libre mantendrá también un control del movimiento general de mercancía dentro del área segregada, así como un control detallado de las mercancías que se reciban, almacenen y despachen de los almacenes públicos operados por la Autoridad de la Zona Libre.

ARTICULO XXI: Las operaciones de mezcla, reempaqué, transformación, etc., necesitarán la aprobación previa de la Zona Libre, y la supervigilancia de la autoridad aduanera dentro del área segregada.

ARTICULO XXII: Las mercancías podrán permanecer almacenadas sin límite de tiempo dentro de las áreas segregadas, siempre y cuando que se trate de mercancía que no se dañe y está a paz y salvo con la Zona Libre.

En los casos de mercancía dañable, la Zona Libre podrá exigir su almacenamiento en locales adecuados para el tipo de mercancía de que se trate y además podrá solicitar su retiro si el Departamento de Sanidad lo exige. Si resultare que mercancía de esta clase se dañare dentro del área segregada, en los almacenes públicos, la autoridad de la Zona Libre autorizará su destrucción, quedando el dueño de la mercancía como deudor por los servicios de almacenamiento, manejo, etc., prestados.

ARTICULO XXIII: Las mercancías extranjeras que se destinen al área segregada de la Zona Libre estarán sometidas a las siguientes condiciones:

- a) Para su entrada a las áreas segregadas no pagaran ninguna clase de impuestos, tasas ni derechos de importación.
- b) No tendrán necesidad de incluir en la documentación de embarque, la factura consular expedida por el Cónsul Panameño en el puerto de despacho. Bastará con que presente el conocimiento de embarque y la factura comercial, debiendo esta última estar juramentada por el fabricante del artículo o mercancía que se importe y su firma será autenticada por un funcionario consular panameño respectivo.
- c) Toda la documentación de embarque deberá indicar que la mercancía viene consignada a una casa establecida en la Zona Libre o a la Zona Libre.
- d) Deberá ser mercancía de importación permitida según las leyes de la República y de este

Reglamento. Cuando el dueño de una mercancía originalmente destinada a un puerto del exterior de la República, considere necesario suspender su transporte en el momento de pasar por Panamá, y para ello quiera utilizar la Zona Libre, se le permitirá el almacenaje de la misma mediante el endoso de los documentos de embarque respectivos a la Zona Libre, y la obtención del permiso correspondiente de suspensión del transporte. En ambos requisitos debe intervenir activamente la autoridad aduanera, quien debe aprobar la operación antes que la mercancía sea aceptada en las áreas segregadas.

ARTICULO XXIV: Las mercancías que salgan del área segregada de la Zona Libre para su exportación estarán sometidas a las siguientes condiciones:

- a) No pagarán ninguna clase de impuestos, tasas ni derechos de exportación, con excepción de aquella mercancía nacional que cause derechos de exportación o de mercancía transformada dentro del área segregada que contenga materia prima nacional que cause dichos derechos.
- b) En los casos de mercancía que cause derechos de exportación, según se explican en el párrafo anterior, no se permitirá la salida de la mercancía para la exportación, hasta tanto no haya la evidencia de que dichos derechos hayan sido satisfechos.
- c) Deberán salir de las áreas segregadas, únicamente después de autorizada su salida por la autoridad de la Zona Libre y siempre bajo la custodia de los inspectores de Aduana asignados a la Zona Libre, quienes velarán porque la mercancía sea entregada a los barcos que hagan el servicio internacional, en los puertos habilitados en los cuales haya vigilancia fiscal.

ARTICULO XXV: De acuerdo con el artículo V, podrá entrar al Depósito Público de la Zona Libre la mercancía depositada en los Almacenes Particulares de Depósito a la Orden, en los Almacenes Oficiales de Depósito, la mercancía en tránsito, la depositada en el punto de llegada dentro del territorio aduanero o cualquier otra procedente del exterior que todavía no se haya importado, mediante el mencionado endoso de documento.

ARTICULO XXVI: Toda operación de empaque y desempaqué, envase y desenvase, manufactura, montaje, ensambladura, refinamiento, purificación, mezcla y en general de toda clase de transformaciones, deberán ser notificadas a las oficinas de

la Zona Libre previamente. Si estas operaciones incluyeran materia prima nacional y materia prima extranjera en un mismo producto, la autoridad de la aduana debe ser informada previamente y su autorización obtenida antes de comenzar la operación.

ARTICULO XXVII: Las casas que se establezcan en el área segregada, gozarán de todas las prerrogativas y facilidades que se señalan las leyes y reglamentos respectivos, pero están sujetos a la supervisión de la Gerencia de la Zona Libre en lo que se refiere a seguridad, higiene y sanidad, conservación, etc. La Aduana mantendrá vigilancia en el manejo, empaque, purificación, refinamiento, etc. de mercancías, con la finalidad expresa de determinar la liquidación de las obligaciones fiscales que se deriven de la mezcla, etc., de materias primas nacionales y extranjeras que causen derechos de importación y/o exportación.

ARTICULO XXVIII: Para los efectos de la liquidación de los impuestos de importación y exportación, se entenderán como productos o manufacturas aquellos que hayan sido elaborados totalmente dentro del área segregada, siempre que las materias primas utilizadas hayan sufrido una transformación. Para el aforo correspondiente de los productos obtenidos dentro del área segregada, según se explica en el párrafo anterior, sean o no manufacturados totalmente con materias primas extranjeras, la parte interesada deberá demostrar, a satisfacción de la autoridad de la Aduana, la proporción en cantidad, peso, valor, etc., de las diferentes materias primas que se utilicen en la manufactura, en forma tal que permitan determinar con certeza el importe de los impuestos de importación o exportación que cada artículo cause al momento de salir del área segregada para el territorio Aduanero de la República o para su exportación.

ARTICULO XXIX: Si se tratara de mercancía o materia prima nacional que cause impuestos de exportación, entonces la liquidación deberá hacerse para satisfacer el importe de dichos impuestos de exportación.

Si de una de estas investigaciones resultaren excedentes en los inventarios al compararlos con los libros respectivos que llevarán la Zona Libre y los funcionarios Aduaneros, se harán los ajustes necesarios, una vez efectuadas las investigaciones de rigor.

ARTICULO XXX: Cuando el dueño o consignatario de una mercancía renuncia a su propiedad o consignación, ésta se considerará como abandonada.

1. Cuando el interesado así lo manifieste por escrito a la Gerencia de la Zona Libre.

2. Cuando la mercancía sea propiedad del consignatario y éste renuncie dicha consignación sin indicar disposición de la mercancía.

3. Cuando no atienda los requerimientos de la Zona Libre para el pago de servicios de almacenamiento y manejo prestados a su mercancía.

4. Cuando tratándose de mercancía que se daña, el propietario desatienda requerimientos de la Zona Libre de que retire su mercancía por motivo de sanidad.

5. Cuando el propietario de una mercancía deje de pagar deudas contraídas por motivo de infracciones graves de los reglamentos de la Zona Libre, a juicio de su Junta Directiva.

No podrá considerarse que hay abandono de mercancía cuando la consignación sea hecha a nombre de la Zona Libre.

ARTICULO XXXI: Cuando se presente una de las causales de abandono descritas en el artículo anterior, el Gerente podrá declarar la mercancía abandonada y ordenar el reconocimiento de los bultos y la confección del inventario respectivo. Si resultare sin valor comercial la mercancía abandonada, el Gerente, de acuerdo con los funcionarios de Aduana, ordenarán su destrucción ante representantes de la Zona Libre y de la Aduana, quienes levantarán un acta incluyendo todos los detalles necesarios.

Si la mercancía tuviere valor comercial, el Gerente ordenará el levantamiento de un expediente y cumplidos los trámites legales, señalará mediante avisos por la prensa la fecha de la subasta en que se rematarán al mejor postor las citadas mercancías. El precio o producto de la venta de las mercancías subastadas será retenido hasta cubrir cualquier deuda que dicha mercancía haya causado por motivo de almacenamiento, servicios y gastos legales. El sobrante, si lo hubiere quedará a la orden del interesado hasta que lo reclame dentro del término señalado por la Ley para la prescripción de esta clase de créditos, pero en igual forma el interesado quedará legalmente responsable de cualquier suma que aun se adeude después de liquidada la mercancía abandonada.

ARTICULO XXXII: Para entrar, transitar y salir del área segregada de la Zona Libre, será indispensable el uso de un pase personal e intransferible que expedirá el Gerente o su Representante, designado al efecto, a solicitud de persona o empresa interesada y una vez determinada la absoluta necesidad del pase.

ARTICULO XXXIII: Los pases serán expedidos por la Gerencia para aquellas personas cuyas actividades requieran su

presencia frecuente dentro de las áreas segregadas. Estos pases deben ser solicitados.

Cuando los pases sean expedidos a favor de personas que aún cuando no trabajen con empresas establecidas dentro del área segregada.

Permisos para visitantes determinados serán concedidos por el Guardián de la puerta de entrada mediante solicitud de la persona interesada, una vez verificada si la solicitud está en orden. El Guardián no concederá permiso de entrada a ningún visitante que no especifique el motivo de su visita y la personas con quien desea hablar; y una vez que dicha persona haya autorizado la entrada.

No necesitarán ni pase, ni permiso de visita las personas que entren al área segregada acompañadas del Gerente o Sub-Gerente.

Tampoco lo necesitarán las personas que vayan acompañadas de un miembro de la Junta Directiva, siempre que la visita haya sido notificada a la Gerencia.

ARTICULO XXXIV: La entrada, tránsito y salida de las personas en el área segregada estará regulada por horarios que señalará la Gerencia. No obstante, cuando haya justificación, la Gerencia podrá autorizar la entrada en horas diferentes a las señaladas.

Cuando por razones de excesivo trabajo, las empresas establecidas dentro del área segregada tengan necesidad de utilizar cuadrillas adicionales de trabajadores que ordinariamente no trabajan con ellos y que por lo tanto no son poseedores de pases de entrada, las empresas interesadas deberán manifestarlo a la Gerencia para la expedición de Pases Especiales que cubrirán el número de trabajadores necesarios para una sola ocasión.

ARTICULO XXXV: La entrada y salida de las personas se hará únicamente por las puertas señaladas por la Gerencia para este fin, mediante la presentación del pase o permiso correspondiente.

Cuando se considere necesario para salvaguardar los intereses fiscales, los funcionarios aduaneros estacionados en la puerta de entrada podrán intervenir en la inspección de los pases y permiso tanto a la entrada como a la salida, siempre en completo entendimiento con el personal que la Zona Libre haya destinado para este trabajo.

ARTICULO XXXVI: Los vehículos comerciales de transporte de carga podrán entrar y salir libremente de la Zona Libre, para

tomar o dejar mercancías, pero tanto a la entrada como a la salida, el guardián de la puerta tomara nota del número de la placa del vehículo y el nombre del conductor y de la hora exacta. La entrada y salida de los vehículos particulares al área segregada también será libre, siempre que estén provisto de un distintivo especial que al efecto suministrará la Gerencia.

No se permitirá la entrada a la Zona Libre de ningún otro vehículo.

Las personas que ocupen los vehículos autorizados para entrar y salir del área segregada deberán acreditar su derecho mediante el cumplimiento de los requisitos señalados en este reglamento.

ARTICULO XXXVII: Los funcionarios aduaneros que presten servicios en la Zona Libre podrán registrar los vehículos y las personas que entren o permanezcan en ella, cuando lo juzguen conveniente para el servicio de vigilancia, pero deberán hacerlo respecto de la mercancía y vehículos en el momento de su salida.

ARTICULO XXXVIII: Para los efectos del orden público, las áreas segregadas de la Zona Libre están bajo jurisdicción absoluta de las leyes y reglamentos de la República de Panamá.

Los infractores de dicha leyes que sean sorprendidos dentro del área segregada, serán puestos a órdenes de las autoridades competentes y la Zona Libre cooperará con las autoridades para que los culpables sean debidamente sancionados.

ARTICULO XXXIX: De conformidad con el artículo 45 del Decreto-Ley 18 de 17 de junio de 1948, las infracciones de este reglamento serán sancionados por las autoridades aduaneras con multas de B/.5.00 a B/.1.000.00, según la gravedad de la falta, de acuerdo con las disposiciones legales que regulan el procedimiento en los casos de defraudaciones fiscales.

Aparte de dichas sanciones, la Gerencia de la Zona Libre podrá retirar los pases de entrada a las áreas exentas o prohibir los permisos mencionados en los artículos XXXII y XXXIII, cuando a su juicio esta medida sea necesaria para el buen funcionamiento de la Institución.

Las decisiones de la Gerencia en estos casos, son apelables ante la Junta Directiva de la Zona Libre.

ARTICULO XL: Los arrendatarios, ya sea de lotes, de edificios de depósitos y de los locales parciales, dentro del área segregada son responsables directos de la conservación y limpieza de dichos locales y sus alrededores. Si se faltare a las reglas sanitarias, los responsables serán conminados por la primera vez, a limpiarlos. Si hubiere negligencia en el cumplimiento de dicha orden y si hubiere reincidencia, la Gerencia ordenará los trabajos necesarios, cuyo costo será cargado y deberán satisfacer las empresas responsables.

ARTICULO XLI: Los que practiquen operaciones de elaboración, manipulación, mezcla, empaque, etc., dentro de los almacenes ubicados en el área segregada, deben cumplir con todas las reglamentaciones vigentes de sanidad, seguridad, etc. Si así no lo hicieran, la Gerencia, mediante consultas con las oficinas de Sanidad, Seguridad, etc., según fuere el caso, podrá suspender las operaciones descritas y mantener la suspensión hasta tanto las faltas señaladas sean corregidas a satisfacción de la Gerencia y de las oficinas mencionadas.

ARTICULO XLII: Los que maliciosamente hagan caso omiso de los avisos restrictivos ("No Fumar", "No traspasar", etc.) serán sancionados con amonestaciones por la primera falta y de acuerdo con el artículo XXXIX en caso de reincidencia. Si el transgresor no posee un pase permanente, será expulsado del área segregada.

También se aplicarán las sanciones del artículo XXXIX de este reglamento a las personas que estacionen sus vehículos fuera de los lugares destinados al efecto o que infrinjan las reglas de tránsito establecidas o que se establezcan para la Zona Libre.

ARTICULO XLIII: Los que hagan instalaciones de electricidad, fuerza motriz, vapor, maquinarias, caldera u otras semejantes, sin autorización previa de la Gerencia, serán sancionados con la suspensión de sus operaciones hasta tanto la Gerencia, conjuntamente con la Oficina de Seguridad, hayan inspeccionado las citadas instalaciones encontrándolas conformes bajo todos los aspectos.

ARTICULO XLIV: Los que extraigan mercancías de los almacenes donde estén depositados sin autorización previa de la Zona Libre y sin haber, por lo tanto, cubierto todos los gastos respectivos, serán considerados como si están retirando mercancía ajena y puestos a órdenes de la autoridad competente para su sanción, sin perjuicio de aplicarles las sanciones previstas en el artículo XXXIX de este reglamento.

ARTICULO XLV: Los que subarrienden depósitos o locales sin previa autorización de la Gerencia, se harán acreedores a la cancelación de su propio contrato de arrendamiento con la

Zona Libre.

ARTICULO XLVI: Los que introduzcan armas y/o municiones o cualquier otro artículo de importancia prohibida según las leyes o este reglamento en los depósitos del área segregada, o permitan que otros las introduzcan, se harán acreedores al decomiso de la mercancía, además de las sanciones que las leyes señalen para estas infracciones.

ARTICULO XLVII: Se permitirá la salida de las áreas exentas, libre de todo impuesto a la mercancía que se considere como MUESTRAS SIN VALOR COMERCIAL, de acuerdo con las disposiciones señaladas en la Ley 69 de 1934. Todo el proceso de exoneración de Muestras, debe hacerse por conducto de las Autoridades Aduaneras, antes de que la Zona Libre permita su salida del área segregada.

ARTICULO XLVIII: Se exigirá el certificado de Paz y Salvo del Impuesto sobre la Renta como requisito previo para la celebración de toda clase de contratos u otorgamiento de espacios en el área segregada de la Zona Libre.

ARTICULO XLIX: Los casos no previstos por la Ley o por los Reglamentos aprobados de la Zona Libre, serán resueltos por la Junta Directiva, sujetos a la aprobación del Órgano Ejecutivo.

ARTICULO L: Este Decreto regirá desde su sanción.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Dado en la ciudad de Panamá, a los 7 días del mes de septiembre de mil novecientos cincuenta y tres.

JOSE A. REMON CANTERA
Presidente de la República

ALFREDO ALEMAN
Ministro de Hacienda y tesoro

ANEXO N°2
GACETA OFICIAL
ASAMBLEA LEGISLATIVA
LEY N°28
(DE 20 DE JUNIO DE 1995)

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO XC II

PANAMA, R. DE P., JUEVES 22 DE JUNIO DE 1995

Nº 22.810

CONTENIDO

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY Nº 28

(De 20 de junio de 1995)

"POR LA CUAL SE ADOPTAN MEDIDAS PARA LA UNIVERSALIZACION DE LOS INCENTIVOS TRIBUTARIOS A LA PRODUCCION Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES".....Pág. Nº 1

AVISOS Y EDICTOS

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY Nº 28

(De 20 de junio de 1995)

"Por la cual se adoptan medidas para la universalización de los incentivos tributarios a la producción y se dictan otras disposiciones".

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

DECRETA:

Artículo 1. Adiciónase el Artículo 431-A al Código Fiscal, así:

Artículo 431-A. Se establecen los regímenes de reintegro aduanero, de reposición de inventarios con franquicia arancelaria, de admisión temporal para perfeccionamiento activo y de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

El régimen de reintegro es aquel que permite, al momento de la exportación de mercancías, obtener la restitución de todos los impuestos pagados al momento de la importación, que hayan gravado las mercancías utilizadas en el proceso de producción de los bienes exportados. El exportador que se acoja a este régimen recibirá en devolución los impuestos pagados al momento de la importación.

El régimen de reposición de inventario con franquicia arancelaria, es aquel que permite importar, con exención de derechos de importación, mercancías equivalentes, esto es, similares por su

GACETA OFICIAL**ORGANO DEL ESTADO**

Fundada por el Decreto de Gabinete Nº 10 de 11 de noviembre de 1903

LICDO. JORGE SANIDAS A.
DIRECTOR

MARGARITA CEDEÑO B.
SUBDIRECTORA

OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,
Edificio Casa Amarilla, San Felipe Ciudad de Panamá,
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189
Panamá, República de Panamá

**LEYES AVISOS, EDICTOS Y OTRAS
PUBLICACIONES**

NUMERO SUELTO: B/. 1.00

Dirección General de Ingresos
IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES
Mínimo 6 Meses en la República: B/.18.00
Un año en la República B/.36.00

En el exterior 6 meses B/.18.00, más porte aéreo
Un año en el exterior, B/.36.00, más porte aéreo

Todo pago adelantado

especie, calidad y características técnicas, a las mercancías legalmente importadas, que fueron utilizadas para obtener los productos previamente exportados a título definitivo.

El régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo, es aquel que permite recibir, dentro de un territorio aduanero, con suspensión de derechos e impuestos de importación, y previa consignación de una fianza de garantía por el monto de los respectivos derechos e impuestos de importación, algunas mercancías destinadas a ser exportadas, en un plazo determinado, después de haber sido sometidas a un proceso de transformación, elaboración o reparación.

El régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, es aquel que permite exportar, por un plazo determinado, mercancías nacionales o nacionalizadas, para que sean sometidas en el extranjero a una transformación, elaboración o reparación, para luego ser reimportadas con franquicia arancelaria total o parcial de derechos e impuestos de importación.

El Administrador de la Aduana respectiva concederá el régimen y su plazo se señalará en la resolución que lo concede, dependiendo del tiempo que se estime necesario, conforme a la naturaleza de los trabajos de perfeccionamiento a efectuarse en el exterior.

El Órgano Ejecutivo reglamentará el procedimiento de comprobación de las mercancías utilizadas en el proceso de producción de los bienes exportados y los trámites de reintegro

de franquicia arancelaria, de admisión temporal para perfeccionamiento activo y de la exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

El Consejo de Gabinete podrá limitar la aplicación de estos regímenes a determinadas mercancías o categorías de ellas.

Artículo 2. El Artículo 592 del Código Fiscal queda así:

Artículo 592. Podrán acogerse al régimen de reintegro:

1. Las mercancías que habiendo pagado sus impuestos de importación, hayan sufrido una transformación, elaboración o reparación, para ser reexportadas o se hayan incorporado a algún producto de exportación.
2. Los elementos que desempeñen un papel auxiliar en la elaboración, transformación o reparación de las mercancías que se exportan.
3. Las mercancías, que habiendo ingresado bajo el régimen de reposición con franquicia arancelaria, se utilicen en la producción de las mercancías exportadas.
4. Las mercancías que hubiesen sido nacionalizadas y que se exporten dentro de los seis (6) meses siguientes a su nacionalización, siempre que no hayan sido usadas y no hayan sufrido algún proceso de transformación o elaboración después de su importación, y que su valor exceda de mil balboas (B/.1,000.00).

Para los efectos de los Artículos 431-A y 592 del Código Fiscal, se considerará exportación la venta fuera del territorio nacional de productos agropecuarios, acuícolas y marinos, agroindustriales e industriales, ya sea como materiales en bruto, semiprocesados o procesados, así como también la venta de tales productos a una empresa que se encuentre en una Zona Libre o en una zona procesadora para la exportación, así como a transportes internacionales en

por los depósitos que garanticen dicha obligación. Se exceptúa de la aplicación de esta norma a las empresas financieras reguladas por la Ley 20 de 1986.

Artículo 4. El Artículo 699 del Código Fiscal queda así:

Artículo 699. Las personas jurídicas pagarán por su renta neta gravable del año fiscal 1995 y en los ejercicios siguientes, el Impuesto sobre la Renta de acuerdo con una tarifa de treinta por ciento (30%).

Las personas jurídicas que estén inscritas en el Registro Oficial de la Industria Nacional y las que tengan contratos con la Nación basados en el Decreto de Gabinete 413 de 1970, o contrato-ley de fomento a la industria, pagarán por su renta neta gravable la tarifa siguiente:

hasta B/.500,000	30%;
más de B/.500,000,	B/.150,000 más 34% sobre el excedente de B/.500,000.

Artículo 5. El literal d del artículo 701 del Código Fiscal queda así:

d. Las personas naturales o jurídicas establecidas o que se establezcan en la Zona Libre de Colón, o en cualquier otra zona libre que exista o que sea creada en el futuro, pagarán la totalidad del Impuesto sobre la Renta, de acuerdo con las tarifas establecidas en el Artículo 699 ó el 700 de este Código, según sea el caso, sobre la renta gravable obtenida de operaciones interiores, entendiéndose por dichas operaciones las ventas realizadas a adquirientes ubicados en el territorio aduanero de la República de Panamá de las zonas libres.

Sobre la renta gravable obtenida de operaciones exteriores, las personas establecidas en la Zona Libre de Colón, o en cualquier otra zona libre dentro de la República de

- eléctrica y dotación de agua, necesarias para las operaciones productivas;
3. Por inversiones en infraestructura y equipo de transporte, comunicaciones para las operaciones productivas que generen reducción directa de costos de operación en la actividad productiva;
 4. Por inversiones en infraestructura y equipo portuario y aeroportuario, que produzca reducción directa de costos de operación en la actividad productiva;
 5. Por inversiones en capacitación del personal de planta, indispensable en las operaciones productivas;
 6. Por inversiones en la producción de artículos nuevos o en la expansión de la capacidad de producción;

PARAGRAFO 1: El crédito fiscal por inversión directa se podrá utilizar en varios ejercicios fiscales hasta cubrir el 100% de la inversión que lo motivó. El mismo también podrá ser utilizado por quienes realicen dicha inversión a través del método de arrendamiento financiero regulado por la Ley 7 de 1990. Este crédito no podrá ser objeto de compensación ni de cesión.

PARAGRAFO 2: Las empresas instaladas en una zona procesadora para la exportación o las que se dediquen a la exploración y explotación de minerales metálicos para la exportación, no estarán sujetas a las restricciones de plazos para la ejecución de las inversiones realizadas bajo el sistema de crédito general establecido por esta Ley.

PARAGRAFO 3: En el caso del crédito previsto en los numerales 1, 2 y 3 de este literal, será admisible su utilización por todos los contribuyentes, cuando las inversiones se hagan en forma indirecta, a través de bonos, acciones y otros valores, en empresas que ejecuten o lleven a cabo dichas actividades, siempre y cuando se concrete en una obra específica y la iniciación de los trabajos correspondientes ocurra a más tardar en el año fiscal

Artículo 29. El Artículo 14 de la presente Ley entrará a regir a partir del 1 de julio de 1995.

Artículo 30. Esta Ley modifica el Artículo 592, el literal ch de párrafo 1 del Artículo 697, el Artículo 699, el literal d de Artículo 701, el Artículo 705, el literal s del Artículo 708, el literal c del párrafo 1 del Artículo 710 y el Artículo 733 del Código Fiscal. También modifica el Artículo 3 de la Ley 106 de 1974, conforme fue modificado por la Ley 31 de 1991; el Artículo 5 de la Ley 108 de 1974, modificado por la Ley 2 de 1991; el Artículo 5 de la Ley 3 de 1986, conforme fue modificado por la Ley 11 de 1990 y prorrogada por la Ley 5 de 1994; el párrafo 5 del Artículo 3, los numerales 1 y 2 de Artículo 4 y el Artículo 8 de la Ley 7 de 1993; los Artículos 1 y 2 de la Ley 4 de 1994 y el Artículo 3 del Decreto de Gabinete 44 de 1990. Adiciona el Artículo 431-A, el literal d al párrafo 1 del Artículo 697, el literal d y 5 párrafos al artículo 702 y el literal e a numeral 7 del Artículo 739 del Código Fiscal. Además, el Artículo 13 de la Ley 7 de 1993, y deroga el literal a del Artículo 702 y los literales r y u del Artículo 708 del Código Fiscal, conforme fue adicionado por la Ley 31 de 1991; la Ley 3 de 1986; el Artículo 5 de la Ley 2 de 1991; el Artículo 16 de la Ley 2 de 1986; el párrafo 4 de Artículo 3, el párrafo 3 del Artículo 4, el párrafo 4 del Artículo 9 y los Artículos 5, 10 y 11 de la Ley 7 de 1993.

Artículo 31. La presente Ley es de Orden Público y tendrá efectos inmediatos.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

Dada en la Ciudad de Panamá, a los 13 días del mes de junio de mil novecientos noventa y cinco.

La Presidenta,
BALBINA HERRERA ARAUZ

El Secretario General,
ERASMO PINILLA C.

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL - PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. - PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA
20 DE JUNIO DE 1995.

ERNESTO PEREZ BALLADARES
Presidente de la República

GUILLERMO CHAPMAN
Ministro de Planificación y Política Económica

ANEXO N°3

GACETA OFICIAL

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY N°62

(DE 19 DE SEPTIEMBRE DE 1996)

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO XCIII

PANAMA, R. DE PANAMA LUNES 23 DE SEPTIEMBRE DE 1996

Nº23,128

CONTENIDO

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY Nº 62

(De 19 de septiembre de 1996)

" POR LA CUAL SE ADICIONA Y MODIFICAN ARTICULOS DEL CODIGO FISCAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES" PAG. 1/1

CONSEJO DE GABINETE

RESOLUCION DE GABINETE Nº 189

(De 18 de septiembre de 1996)

" POR LA CUAL SE EXCEPTUA DEL ACTO PUBLICO CORRESPONDIENTE, EL CONTRATO QUE LLEVE A CABO EL MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA CON LA FIRMA CLEARY, GOTTLIEB, STEEN & HAMILTON ABOGADOS LITIGANTES DE LA REPUBLICA DE PANAMA EN EL ESTADO DE NUEVA YORK, HASTA POR LA SUMA DE DOSCIENTOS CINCUENTA MIL BALBOAS (B/.250,000.00)" PAG. 10

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

DECRETO EJECUTIVO Nº 212

(De 13 de septiembre de 1996)

" POR EL CUAL SE ESTABLECE Y DESARROLLA EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TECNICO Y LA JUNTAS TECNICAS DE ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS, SE REGLAMENTA EL PROGRAMA DE PERMISOS DE SALIDAS LABORALES, DE ESTUDIO, ESPECIALES Y SE ADOPTAN OTRAS MEDIDAS." PAG. 11

MINISTERIO DE EDUCACION

DECRETO EJECUTIVO Nº 192

(De 13 de septiembre de 1996)

" POR MEDIO DEL CUAL SE LE ASIGNA EL NOMBRE DE OMAR TORRIJOS HERRERA A LA ESCUELA PRIMARIA MARTA, EN EL CORREGIMIENTO DE EL HARINO, DISTRITO DE LA PINTADA, PROVINCIA DE COCLÉ." PAG. 20

DECRETO EJECUTIVO Nº 193

(De 13 de septiembre de 1996)

" POR MEDIO DEL CUAL SE DENOMINA CON EL NOMBRE DE ANTONIO RIOS SAAVEDRA A LA ESCUELA PRIMARIA DE BOQUERON, DISTRITO DE BOQUERON, PROVINCIA DE CHIRIQUI." PAG. 21

DECRETO EJECUTIVO Nº 194

(De 13 de septiembre de 1996)

" POR EL CUAL SE MODIFICA EL ARTICULO PRIMERO DEL DECRETO NO.518 DE 3 DE SEPTIEMBRE DE 1993." PAG. 22

MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

CONTRATO Nº 71

(De 10 de septiembre de 1996)

" CONTRATO ENTRE EL ESTADO Y LA EMPRESA PAVIMENTOS, S.A." PAG. 23

AVISOS Y EDICTOS

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY Nº 62

(De 19 de septiembre de 1996)

" POR LA CUAL SE ADICIONA Y MODIFICAN ARTICULOS DEL CODIGO FISCAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

DECRETA:

Artículo 1. El artículo 699-A del Código Fiscal queda así:

Artículo 699-A. Con sujeción al régimen previsto en este artículo, a partir del año fiscal

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete Nº 10 del 11 de noviembre de 1903

LICDO. JORGE SANIDAS A.
DIRECTOR

OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa Nº 3-12,
Edificio Casa Amarilla, San Felipe Ciudad de Panamá,
Teléfono 228-8631, Apartado Postal 2189

Panamá, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS

PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/2.00

MARGARITA CEDEÑO B.
SUBDIRECTORA

Dirección General de Ingresos

IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES

Mínimo 6 Meses en la República: B/. 18.00

Un año en la República B/.36.00

En el exterior 6 meses B/.18.00, más porte aéreo

Un año en el exterior, B/.36.00, más porte aéreo

Todo pago adelantado.

de 1991, la persona jurídica considerada micro, pequeña y mediana empresa, pagará el impuesto sobre la renta, de acuerdo con la tarifa y las normas aplicables a las personas naturales, sobre aquella parte de su renta neta gravable atribuible a sus ingresos brutos anuales que no excedan de cien mil balboas (B/.100,000); y de acuerdo con la tarifa y las normas aplicables a las personas jurídicas, sobre aquella parte de su renta neta gravable atribuible a sus ingresos brutos anuales que excedan de cien mil balboas (B/.100,000), sin sobrepasar los doscientos mil balboas (B/.200,000). Además, dicha persona jurídica quedará exenta del pago del impuesto complementario.

Para los efectos de este artículo, se reputa micro, pequeña y mediana, la empresa en que concurran las siguientes circunstancias:

1. Que ella no resulte, de manera directa o indirecta, del fraccionamiento de una empresa en varias personas jurídicas; o que no sea afiliada, subsidiaria o controlada por otras personas jurídicas;
2. Que perciba ingresos brutos anuales que no excedan de doscientos mil balboas (B/.200,000); y
3. Que las acciones o cuotas de participación de las personas jurídicas de que se trate sean nominativas y que sus accionistas o socios sean personas naturales.

Estas circunstancias deberán comprobarse anualmente, ante la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Tesoro.

El Órgano Ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda y Tesoro, determinará los requisitos formales que debe llenar la persona jurídica que desee acogerse a este régimen especial en beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa, así como el procedimiento para calcular la proporción de la renta neta gravable sujeta a las tarifas correspondientes.

Artículo 2. El literal d del artículo 701 del Código Fiscal queda así:

Artículo 701. ...

- d. Las personas naturales o jurídicas establecidas o que se establezcan en la Zona Libre de Colón, o en cualquier otra zona libre que exista o sea creada en el futuro, incluyendo las zonas libres de petróleo a que se refiere el Decreto de Gabinete 29 de 1992, pagarán la totalidad del impuesto sobre la renta, de acuerdo con las tarifas establecidas en el artículo 699 ó en el 700 de este Código, según sea el caso, sobre la renta gravable obtenida de operaciones interiores, entendiéndose por tales operaciones las ventas realizadas a adquirientes ubicados en el territorio aduanero de la República de Panamá.

Sobre la renta gravable obtenida de operaciones exteriores, las personas establecidas en la Zona Libre de Colón, o en cualquier otra zona libre que exista o sea creada en el futuro, incluyendo las zonas libres de petróleo a que se refiere el Decreto de Gabinete 29 de 1992, pagarán a partir del 1 de julio de 1995 y hasta el 31 de diciembre de 1996, un impuesto sobre la renta conforme a una tarifa única del quince por ciento (15%). A partir del 1 de enero de 1997, las personas naturales o jurídicas establecidas o que se establezcan y operen dentro de las zonas a que se refiere este literal, no pagarán impuesto sobre la renta por las ganancias obtenidas en las operaciones exteriores.

Para el período comprendido entre el 1 de julio de 1995 y el 31 de diciembre de 1996, los contribuyentes pagarán, en concepto de adelanto al pago del impuesto sobre la renta, sobre la renta gravable obtenida en tales operaciones,

Artículo 6. El artículo 2 del Decreto de Gabinete 109 de 1970 queda así:

Artículo 2. La Dirección General de Ingresos tiene como funciones, salvo que la Ley las haya asignado a otra entidad o dependencia, el reconocimiento, recaudación y fiscalización de las rentas, servicios, derechos, impuestos, tasas y contribuciones fiscales de carácter interno dentro del territorio nacional, incluidas las áreas referidas en el artículo 632 del Código Fiscal, comprendidas en la Dirección Activa del Tesoro Nacional; así como la prevención, investigación y sanción de las leyes fiscales en toda la República.

Artículo 7. A partir del 1 de enero de 1997, queda derogado el párrafo del artículo 2 de la Ley 28 de 1996.

Artículo 8. La presente Ley modifica el artículo 699-A, modificado por el artículo 11 de la Ley 56 de 1996; el literal d del artículo 701, modificado por el artículo 5 de la Ley 28 de 1995; los artículos 710 y 757 del Código Fiscal; el artículo 2 del Decreto de Gabinete 109 de 1970; adiciona el artículo 756-A al Código Fiscal y deroga el artículo 592 del mismo Código, modificado por el artículo 2 de la Ley 28 de 1995, así como el párrafo del artículo 2 de la Ley 28 de 1996.

Artículo 9. Esta Ley entrará en vigencia a partir de su promulgación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Aprobada en tercer debate, en el Palacio Justo Arosemena, ciudad de Panamá, a los 19 días del mes de agosto de mil novecientos noventa y seis.

CARLOS R. ALVARADO A.
Presidente

ERASMO PINILLA C.
Secretario General

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL - PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.- PANAMA, REPUBLICA DE
PANAMA, 19 DE SEPTIEMBRE DE 1996.-

ERNESTO PEREZ BALLADARES
Presidente de la República

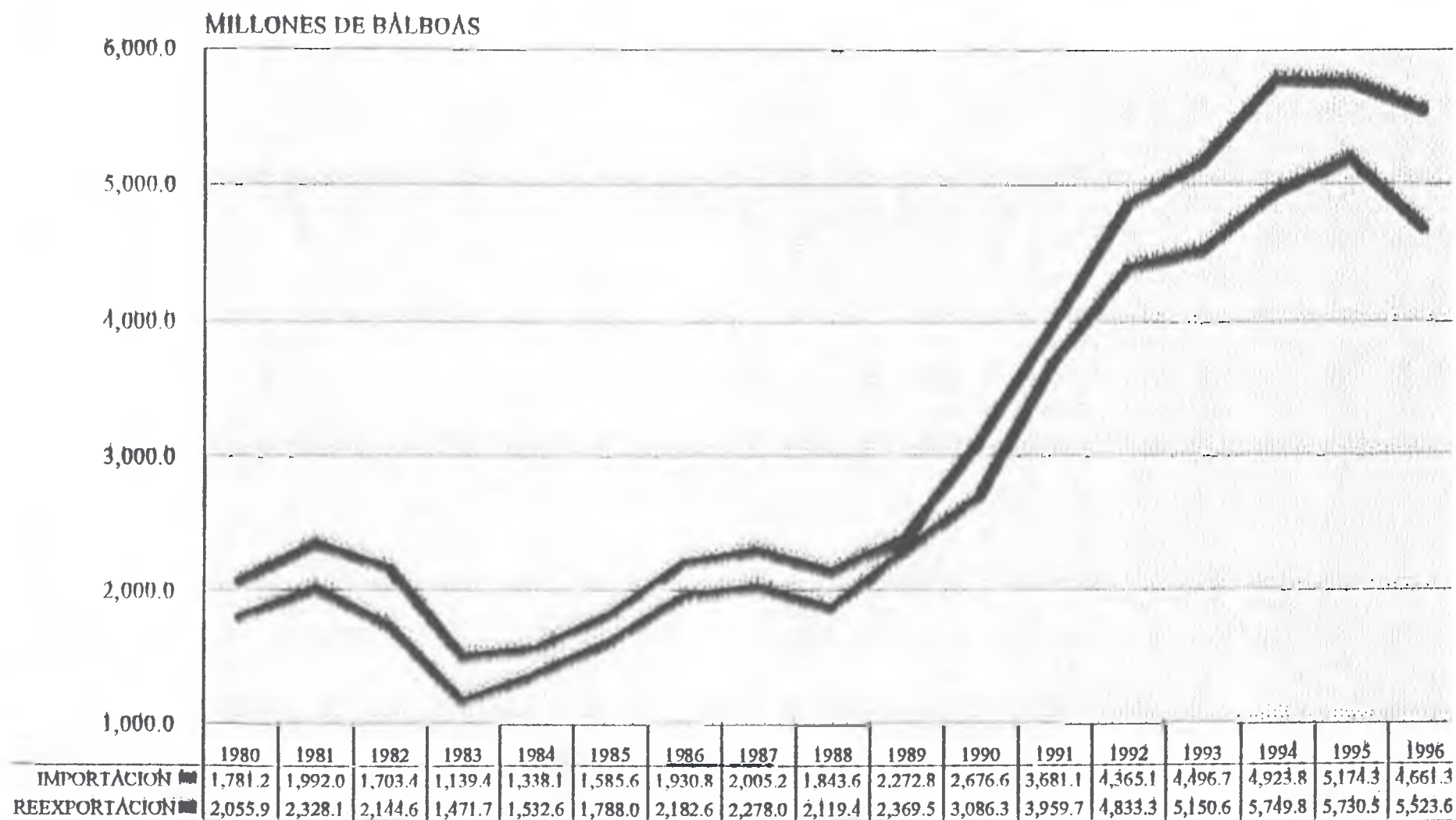
NITZIA R. DE VILLARREAL
Ministra de Comercio e Industrias

ANEXO N°4

IMPORTACIÓN Y REEXPORTACIÓN REGISTRADA SEGÚN VALOR

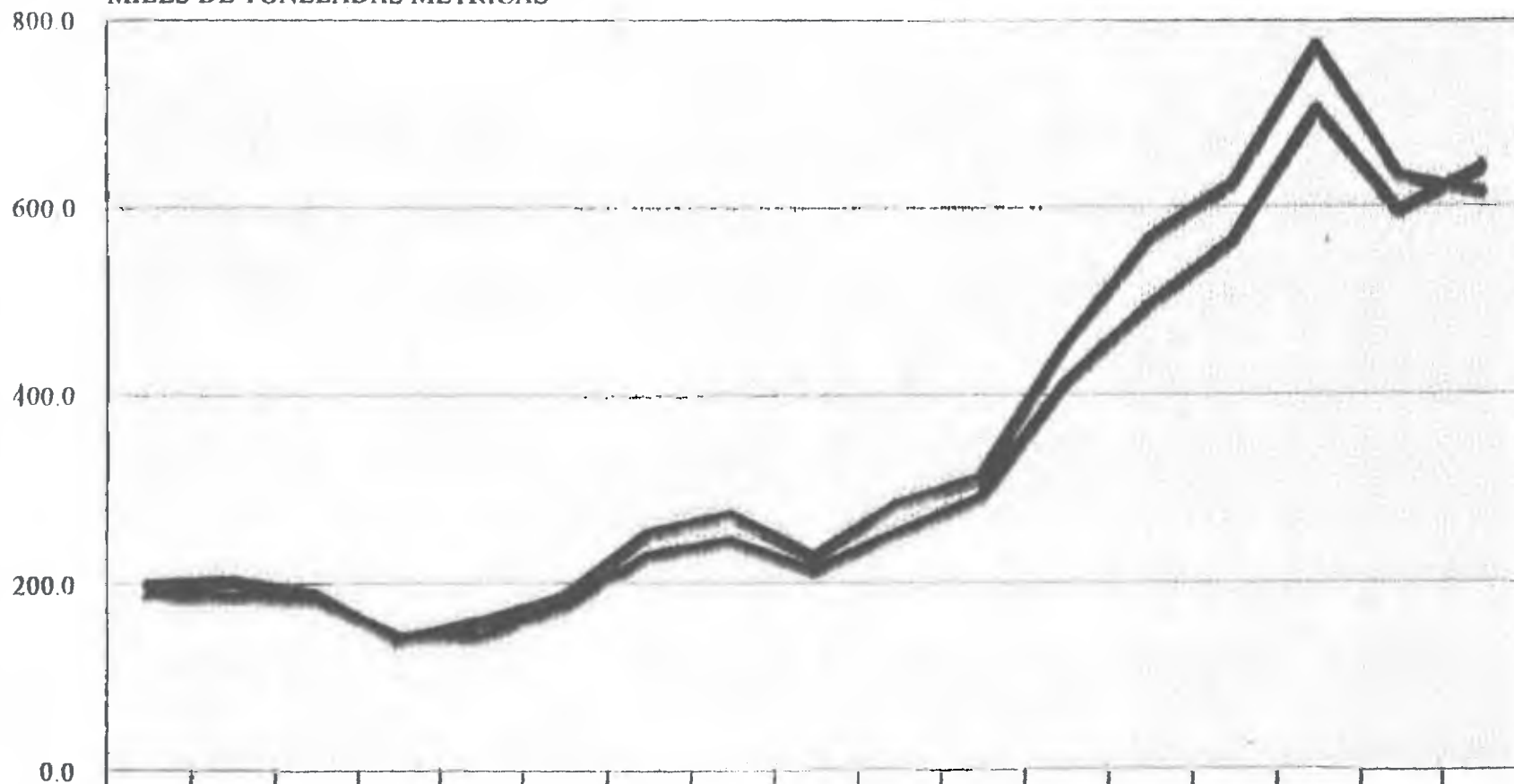
AÑOS: 1980 - 1996

IMPORTACION Y REEXPORTACION REGISTRADA SEGUN VALOR, AÑOS: 1980 - 1996



IMPORTACION Y REEXPORTACION REGISTRADA SEGUN PESO, AÑOS: 1980 - 1996

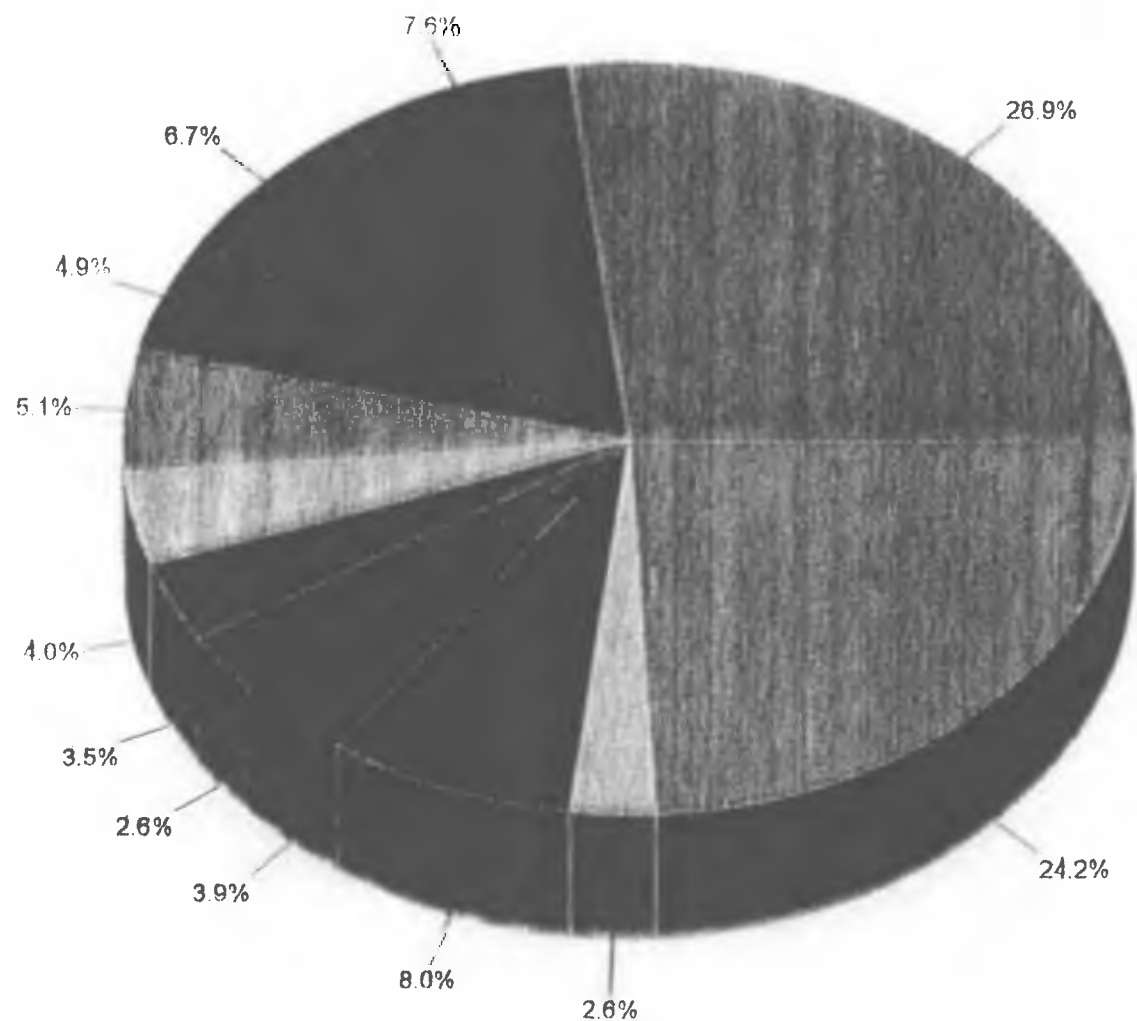
MILES DE TONELADAS METRICAS



	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
IMPORTACION	197.1	200.9	185.3	135.6	156.4	183.3	250.7	270.9	226.9	281.8	309.7	450.2	563.6	622.2	770.0	630.1	613.2
REEXPORTACION	183.3	182.8	179.4	140.4	138.6	171.1	226.1	242.4	210.7	251.4	288.0	409.6	493.4	562.1	701.7	592.8	638.6



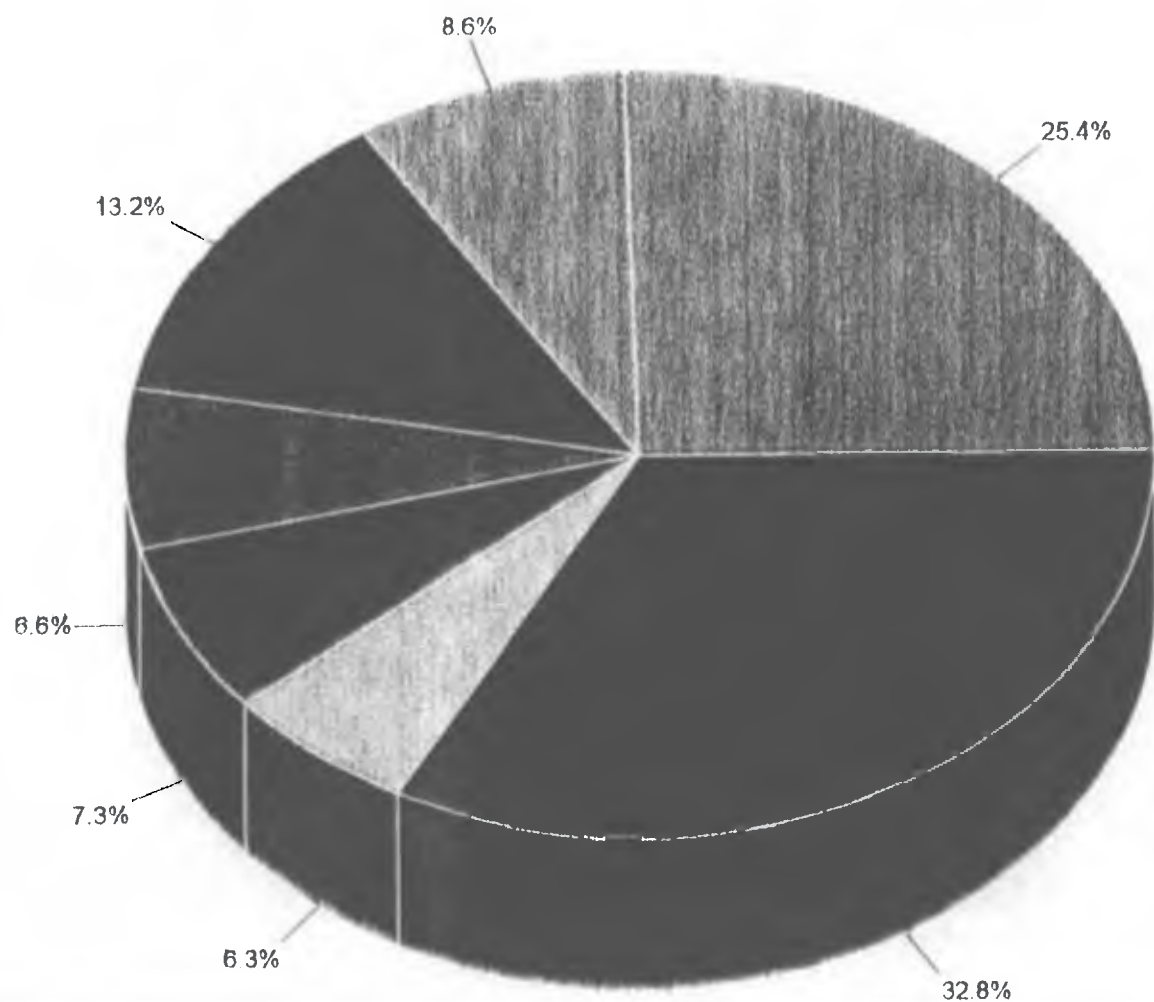
PARTICIPACION PORCENTUAL DE LAS REEXPORTACIONES, SEGUN PAISES FUENTES, AÑO: 1996



PRINCIPALES PAISES	
	COLOMBIA
	ECUADOR
	PANAMA
	VENEZUELA
	ESTADOS UNIDOS
	PARAGUAY
	CHILE
	EL SALVADOR
	CUBA
	BRASIL
	COSTA RICA
	OTROS



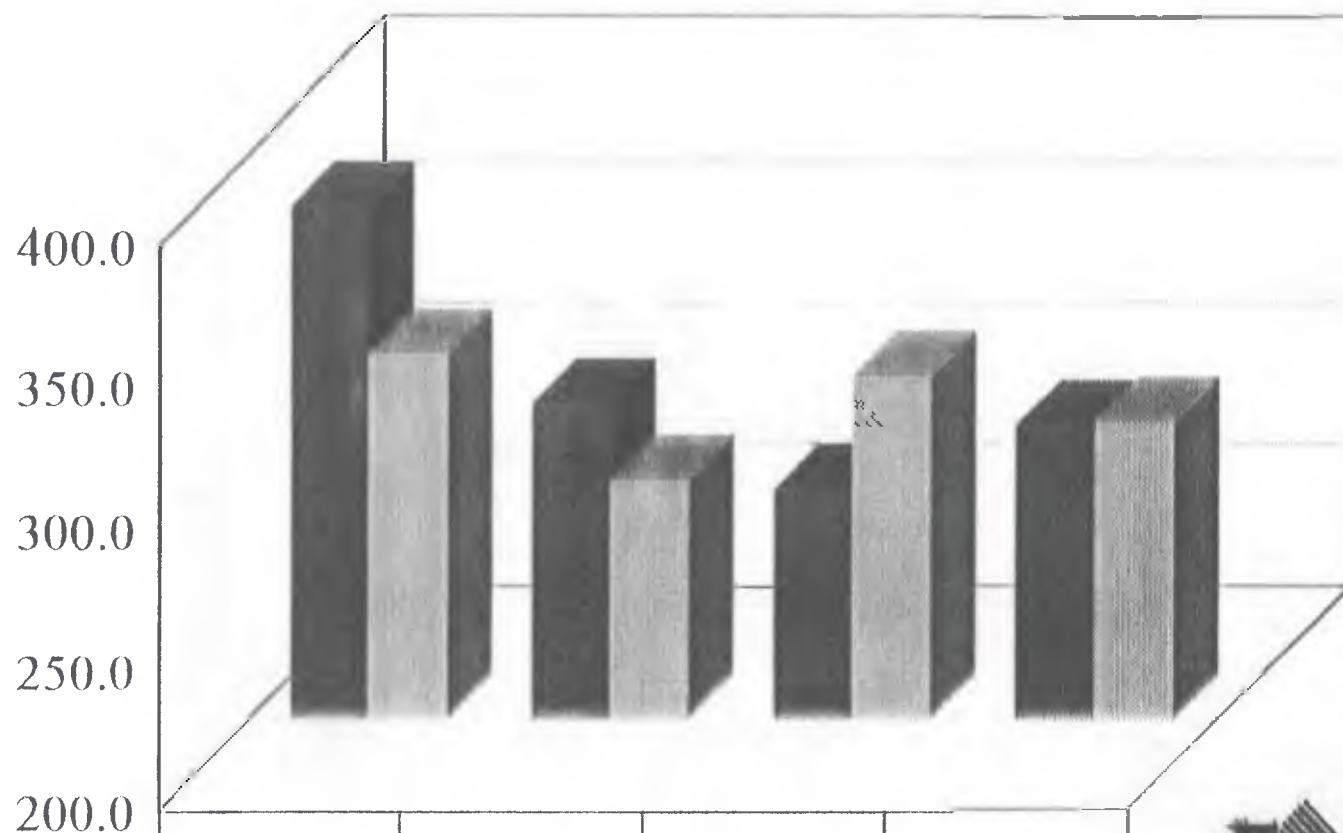
PARTICIPACION PORCENTUAL DE LAS IMPORTACIONES, SEGUN PAISES FUENTES AÑO: 1996



PRINCIPALES PAISES	
	HONG KONG
	JAPON
	ESTADOS UNIDOS
	COREA DEL SUR
	CHINA-TAIWAN
	ITALIA
	OTROS

ACTIVIDAD COMERCIAL REGISTRADA ENERO - JUNIO 1994-1997

MILES DE TONELADAS METRICAS



IMPORTACION 
REEXPORTACION 

1994

382.2

329.9

1995

312.3

285.2

1996

282.2

321.9

1997

304.5

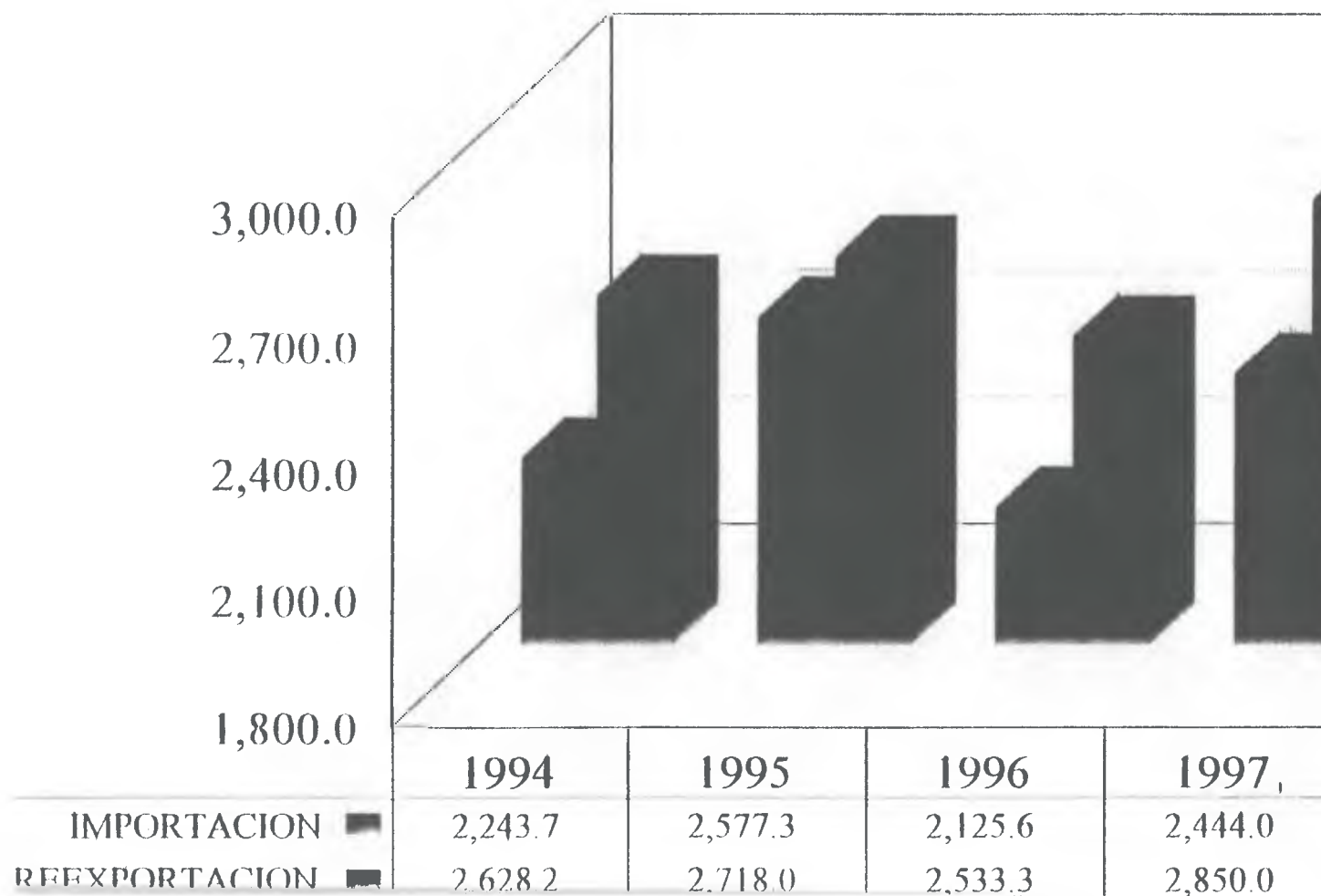
305.7

ZONA
LIBRE DE
COMERCIO

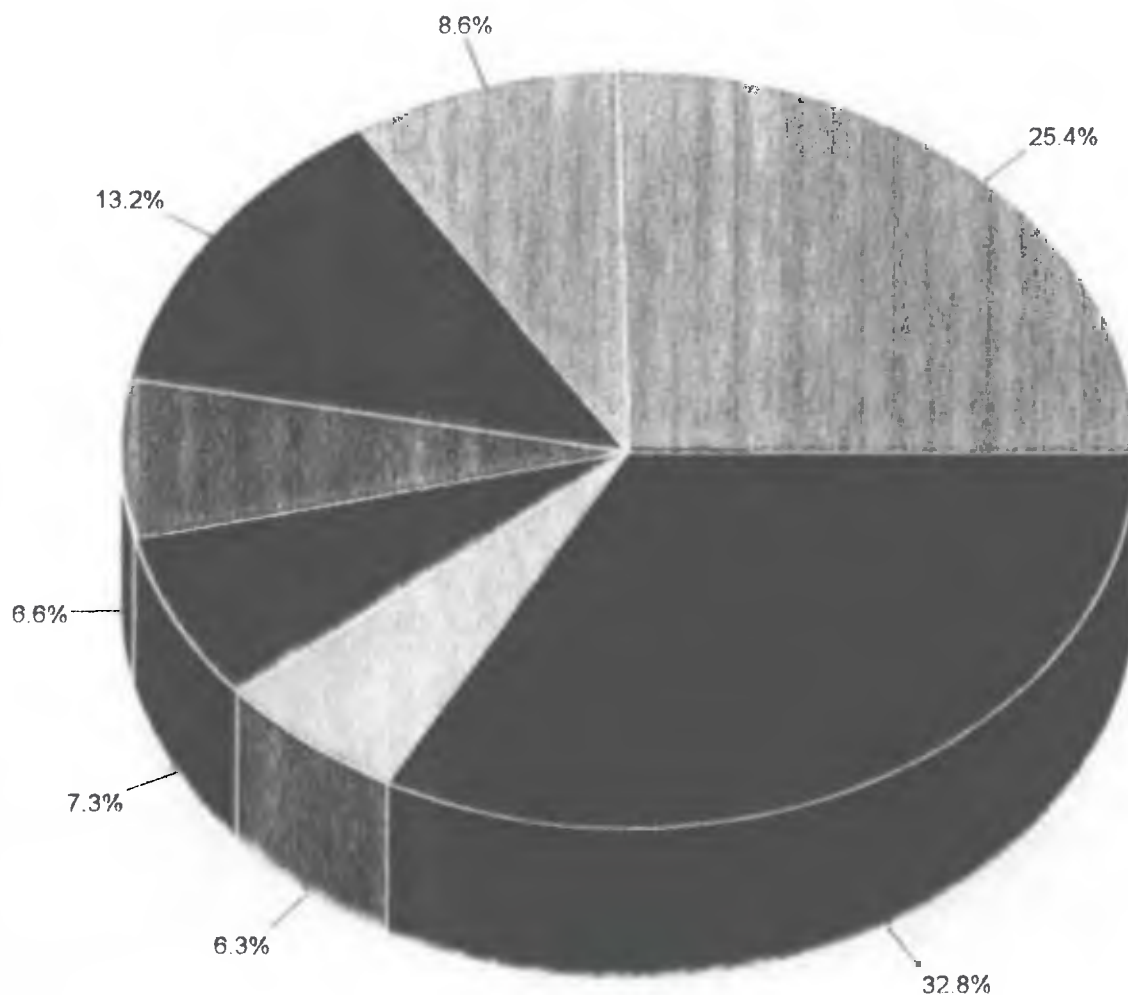


ACTIVIDAD COMERCIAL REGISTRADA ENERO - JUNIO 1994-1997

MILLONES DE BALBOAS



PARTICIPACION PORCENTUAL DE LAS IMPORTACIONES, SEGUN PAISES FUENTES AÑO: 1996

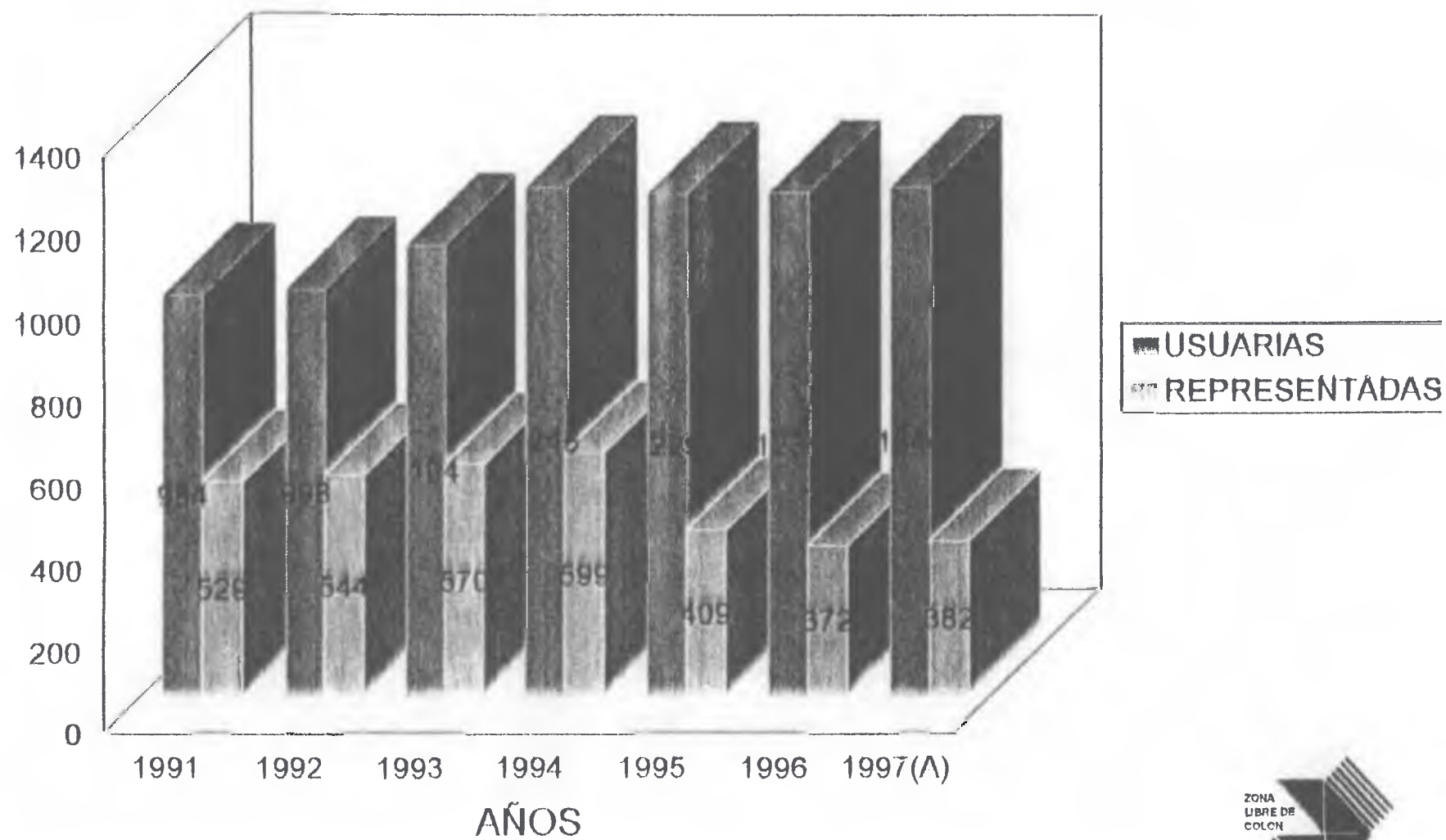


PRINCIPALES PAISES

- HONG KONG
- JAPON
- ESTADOS UNIDOS
- COREA DEL SUR
- CHINA-TAIWAN
- ITALIA
- OTROS

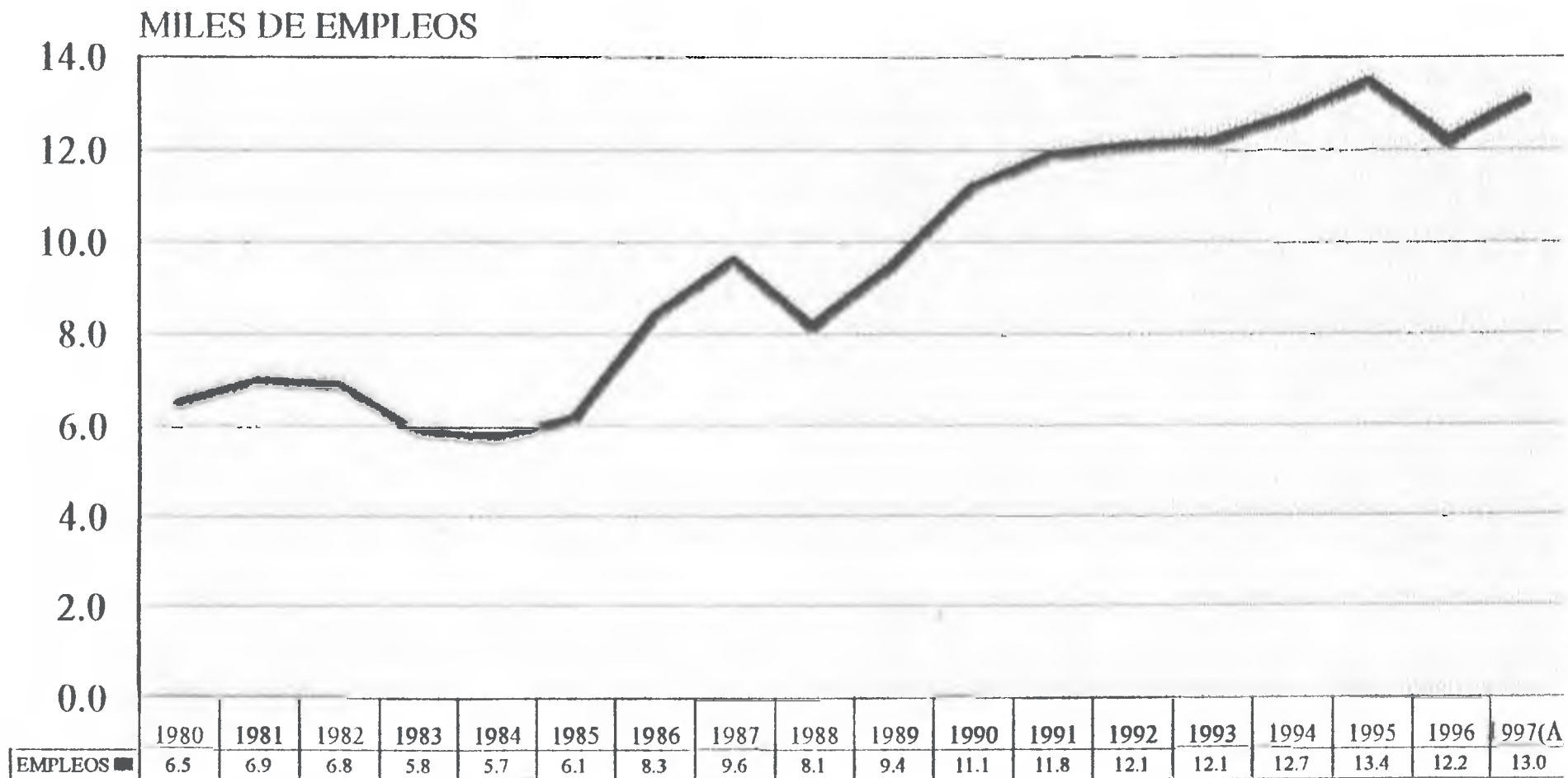


EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL AREA

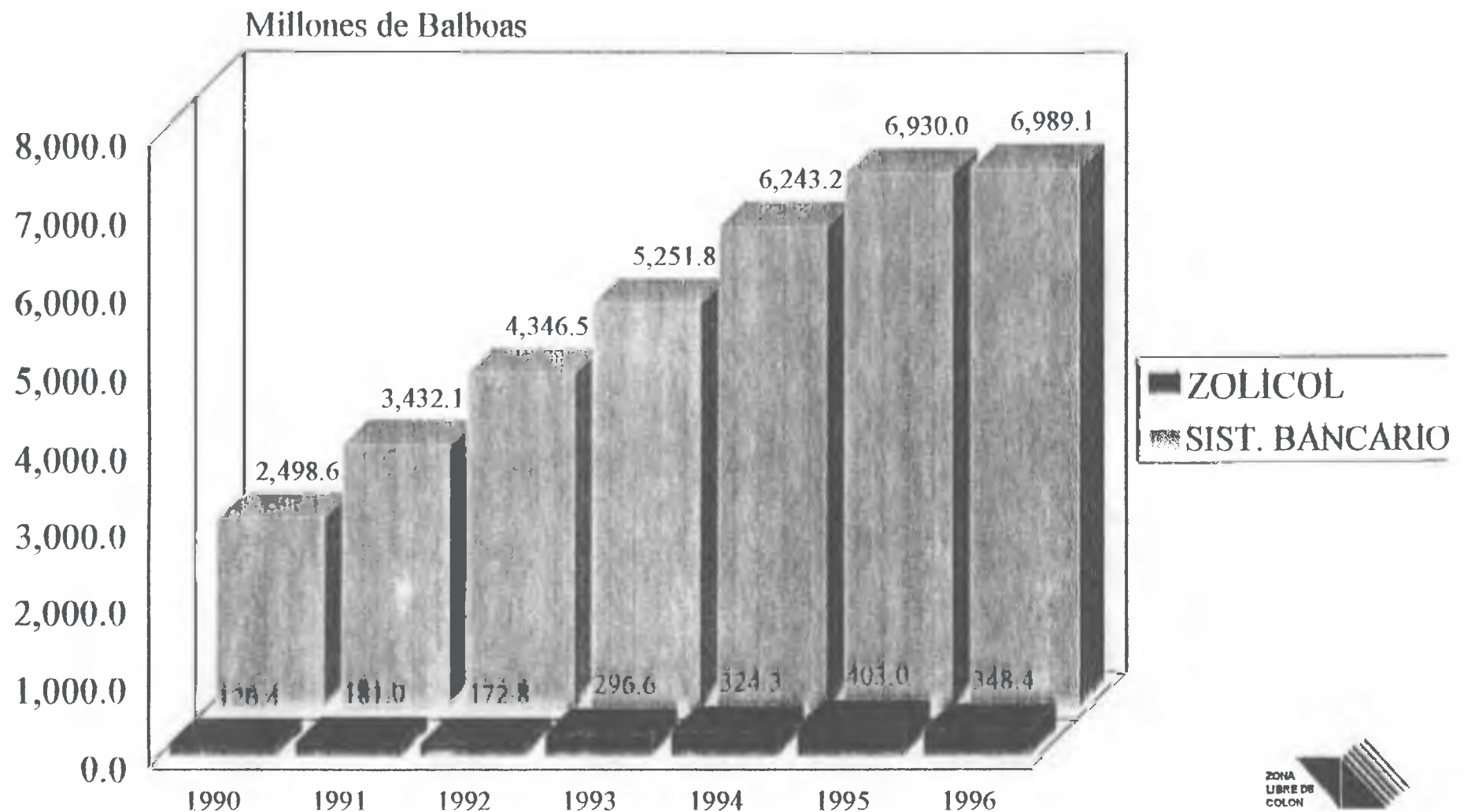


EMPLEOS GENERADOS

AÑOS: 1980 - 1997

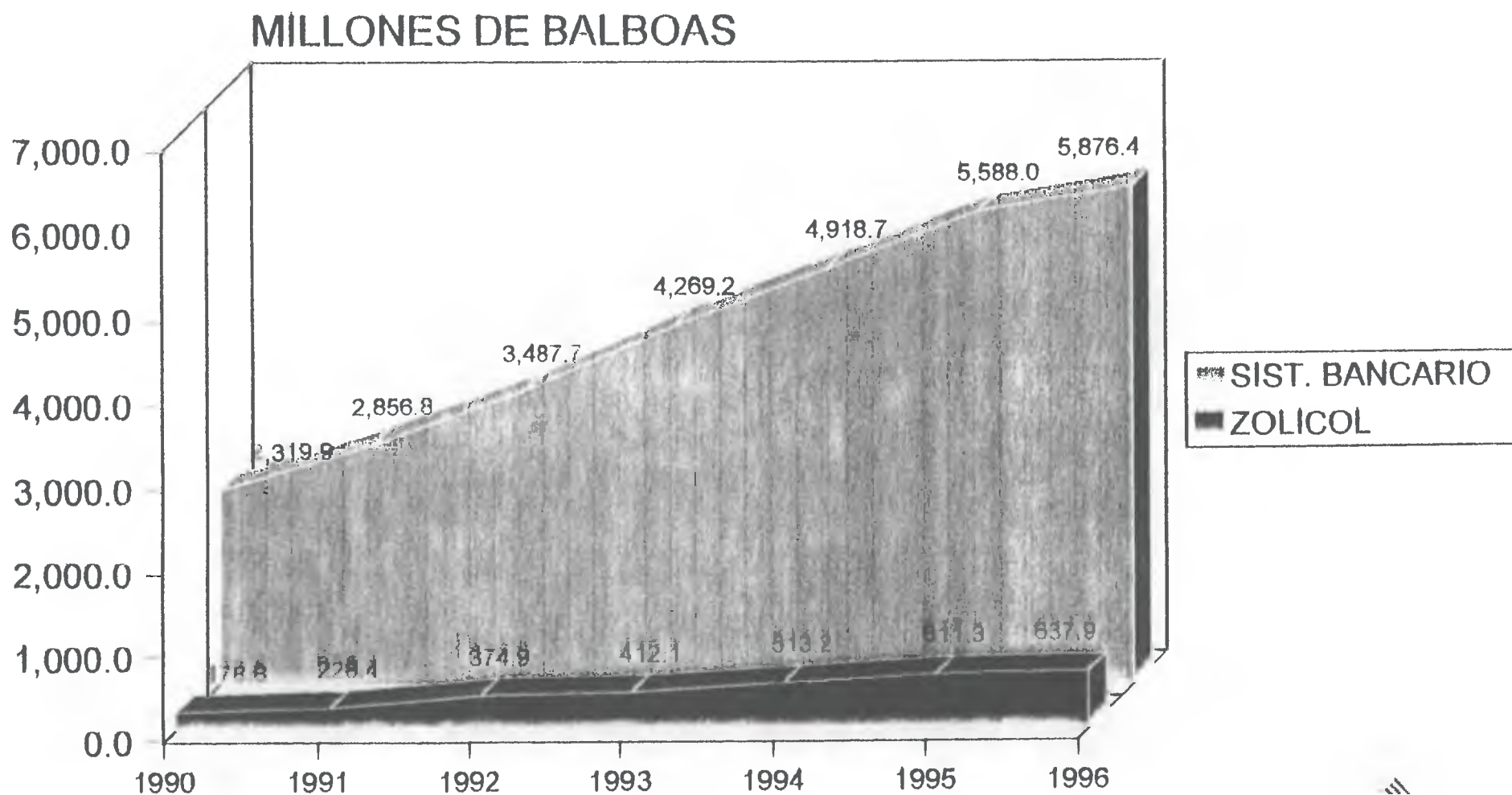


PARTICIPACION EN LOS DEPOSITOS BANCARIOS AÑOS 1990 -1996

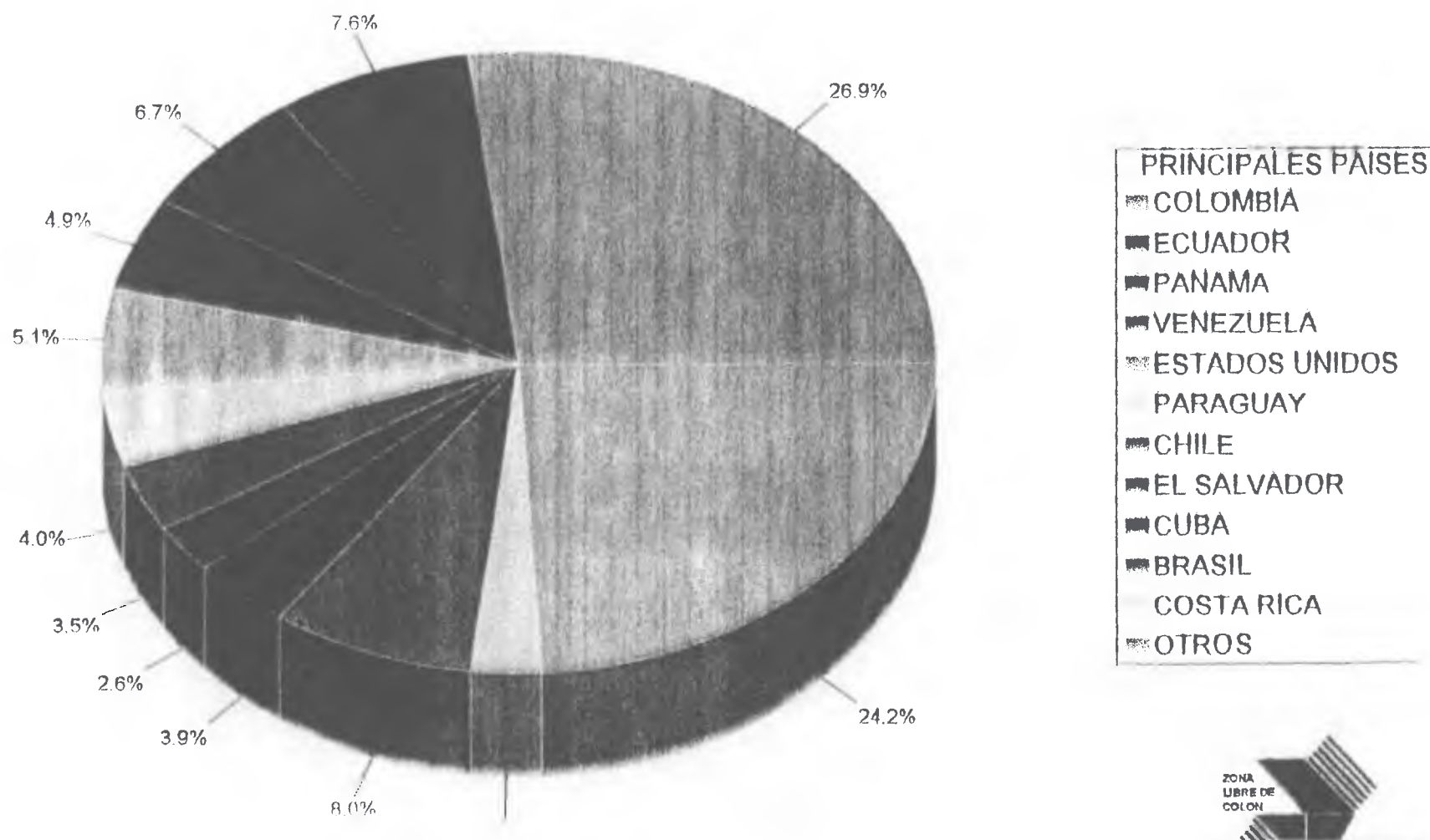


PARTICIPACION EN LOS CREDITOS BANCARIOS

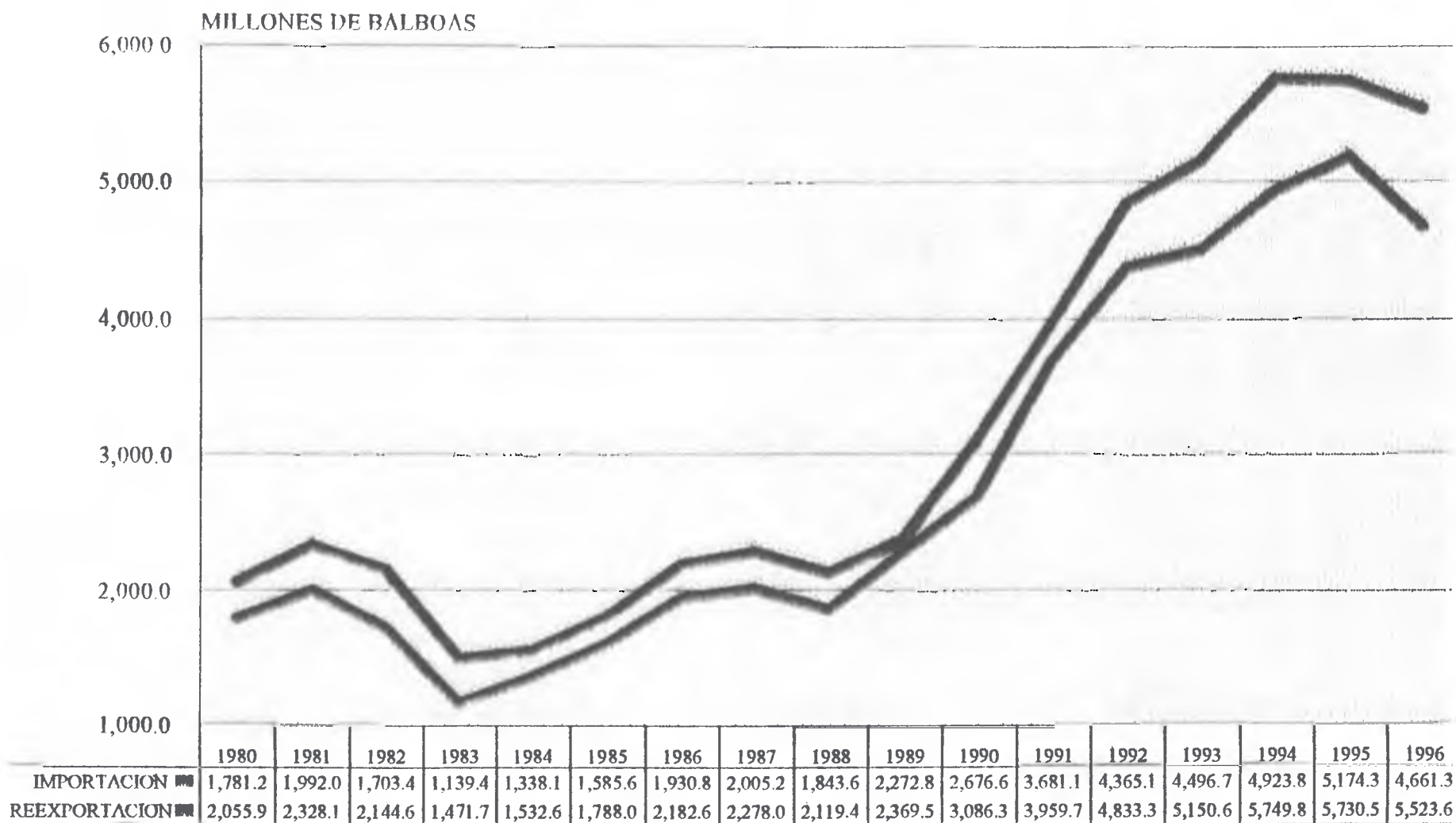
AÑOS: 1990-1996



PARTICIPACION PORCENTUAL DE LAS REEXPORTACIONES, SEGUN PAISES FUENTES, AÑO: 1996

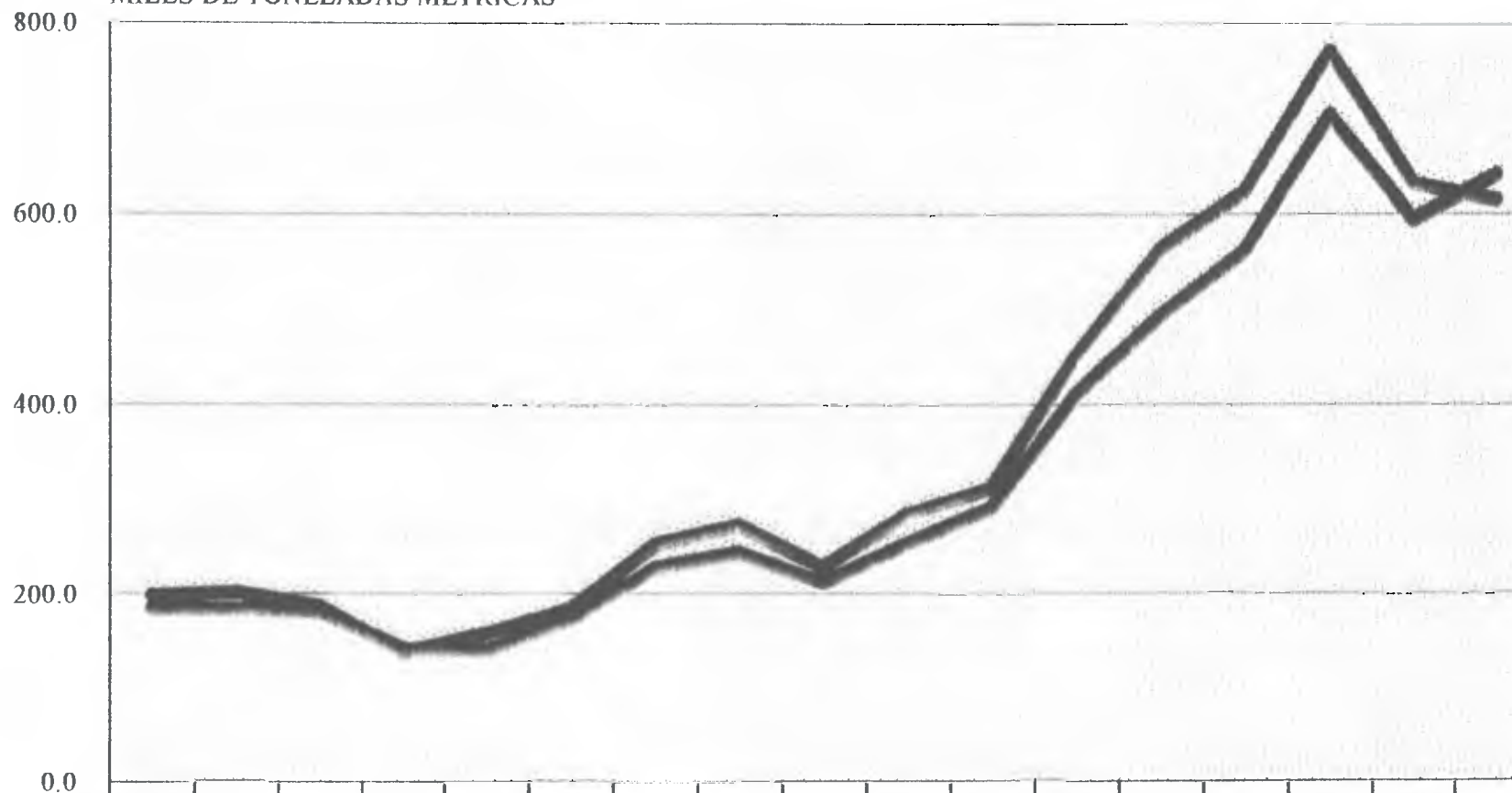


IMPORTACION Y REEXPORTACION REGISTRADA SEGUN VALOR, AÑOS: 1980 - 1996



IMPORTACION Y REEXPORTACION REGISTRADA SEGUN PESO, AÑOS: 1980 - 1996

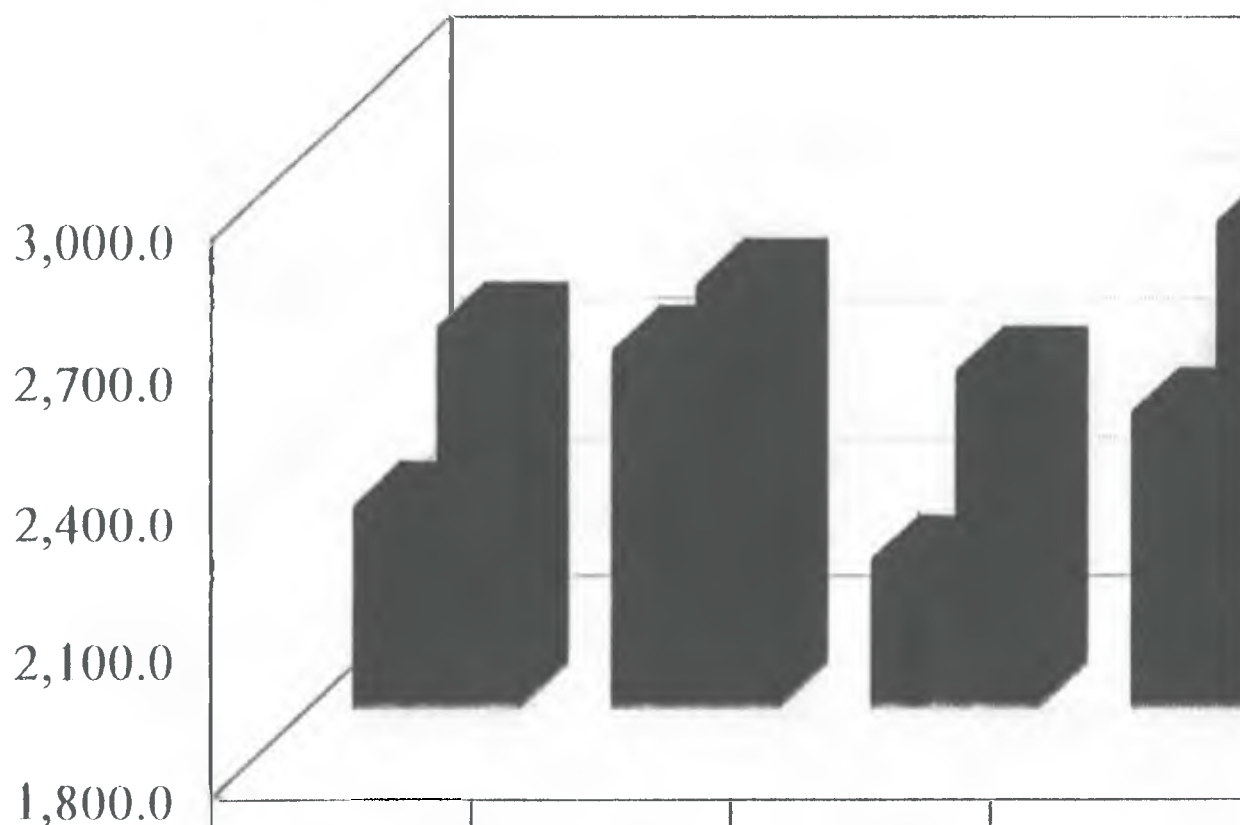
MILES DE TONELADAS METRICAS



	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
IMPORTACION	197.1	200.9	185.3	135.6	156.4	183.3	250.7	270.9	226.9	281.8	309.7	450.2	563.6	622.2	770.0	630.1	613.2
REEXPORTACION	183.3	182.8	179.4	140.4	138.6	171.1	226.1	242.4	210.7	251.4	288.0	409.6	493.4	562.1	701.7	592.8	638.6

ACTIVIDAD COMERCIAL REGISTRADA ENERO - JUNIO 1994-1997

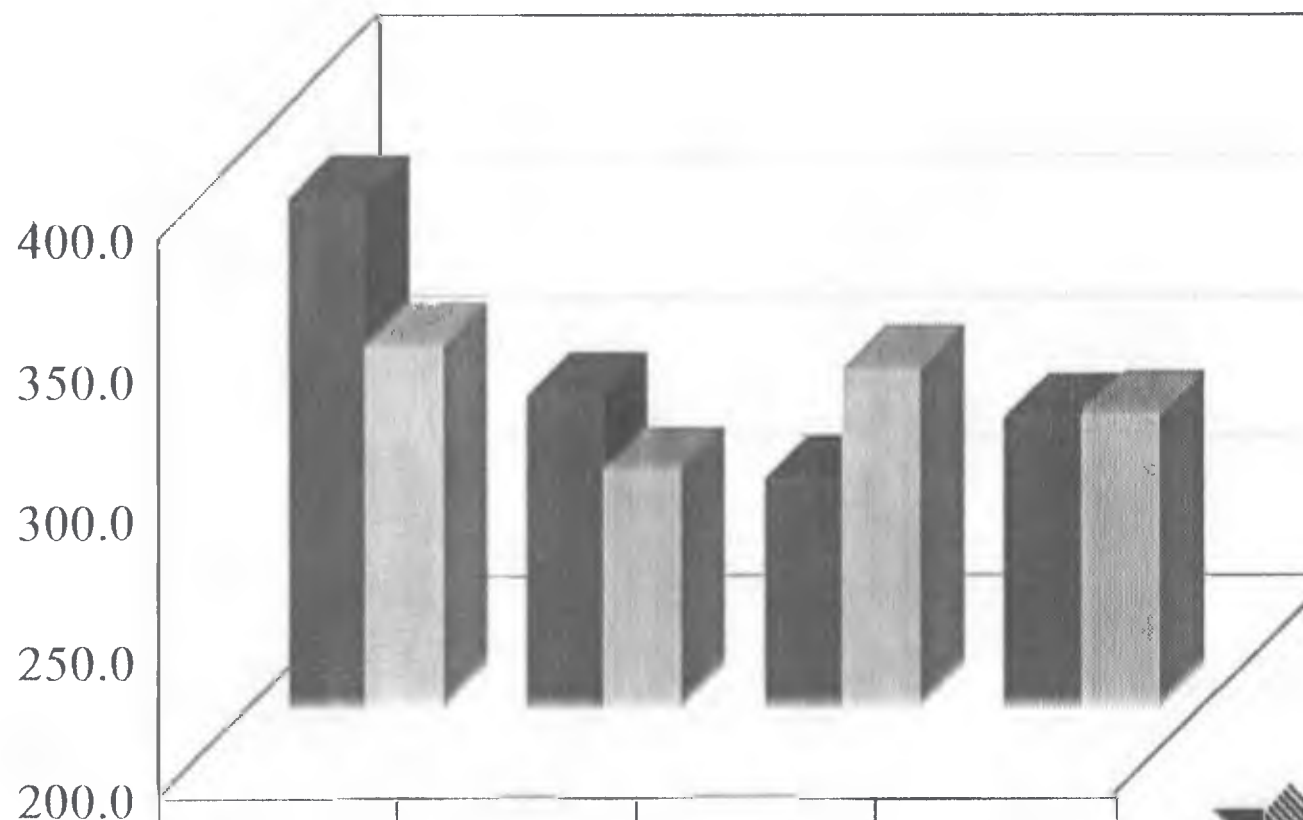
MILLONES DE BALBOAS



IMPORTACION	1994	1995	1996	1997
	2,243.7	2,577.3	2,125.6	2,444.0
REEXPORTACION	2,628.2	2,718.0	2,533.3	2,850.0

ACTIVIDAD COMERCIAL REGISTRADA ENERO - JUNIO 1994-1997

MILES DE TONELADAS METRICAS



IMPORTACION ■
REEXPORTACION ■



ANEXO N°5

ENCUESTAS

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|---------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | (1) 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 (5) |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 (4) 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 (3) 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 (2) 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 (3) 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 (5) |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 (4) 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado tecnológicamente | 1 (2) 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | (1) 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 4 (5) |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | (1) 2 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | (1) 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | (1) 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 (2) 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | (1) 2 3 4 (5) |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|-----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 (2) 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 (4) 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 (4) 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 (5) |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 (3) 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 (5) |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 (4) 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 (2) 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 (3) 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 (4) 5 |
| 15. | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | (1) 2 3 4 5 |
| 16. | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | 1 2 (3) 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 (3) 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 (3) 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 (4) 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|---------------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 <u>3</u> 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | -1 <u>(2)</u> 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 <u>(5)</u> |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 <u>(3)</u> 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 <u>(3)</u> 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 <u>(3)</u> 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 <u>(3)</u> 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 <u>(3)</u> 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 <u>(2)</u> 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | 1 <u>(2)</u> 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 <u>(2)</u> 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 <u>(4)</u> 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado tecnológicamente | 1 2 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|--------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | -1 (2) 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 (3) 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 (4) 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | (1) 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 (4) 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 (5) |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 (5) |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 (2) 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado tecnológicamente | (1) 2 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 (4) 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 4 (5) |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 (3) 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 (3) 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 (4) 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 (4) 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 (5) |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 (4) 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 (4) 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 (3) 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 (2) 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 (4) 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 (2) 3 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 (4) 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 (3) 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 (4) 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 (2) 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | 1 2 3 (4) 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 (4) 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 (4) 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 (4) 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | ① 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | ① 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 ② 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 ② 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 ③ 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 ③ 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 ② 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 ③ 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 ⑤ |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | ① 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 4 ⑤ |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 4 ⑤ |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 ② 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | ① 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | ① 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 ④ 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | 1 2 ③ 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | ① 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 4 ⑤ |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 4 ⑤ |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|-----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 (5) |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 4 (5) |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 (5) |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 (5) |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 (5) |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 4 (5) |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 (5) |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 (4) 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 3 (4) 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 (4) 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 3 4 (5) |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 (4) 5 |
| 15. | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 (3) 4 5 |
| 16. | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | (1) 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 (4) 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 (4) 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 (2) 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 (2) 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 (2) 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 (3) 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 (4) 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 (5) |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 (2) 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 (4) 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 (3) 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 (3) 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 (3) 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 (2) 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 (2) 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 (3) 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 (4) 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 (3) 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 (4) 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 (4) 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 (4) 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 (3) 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 (4) 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 (3) 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | (1) 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 (3) 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 (2) 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 (3) 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 (3) 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|--------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 (5) |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 (3) 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 (4) 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 (4) 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 (5) |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 (3) 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 (3) 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 (4) 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado tecnológicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 (4) 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | (1) 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 3 (4) 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 (2) 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 (4) 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 (3) 4 5. |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 (4) 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 (4) 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 (5) |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 (4) 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 (5) |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 (4) 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 (5) |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 (5) |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | (1) 2 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | (1) 2 3 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado tecnológicamente | (1) 2 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | (1) 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 (3) 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 (3) 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | 1 2 3 (4) 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | (1) 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 (2) 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | (1) 2 3 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | (1) 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | (1) 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 (5) |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 (5) |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | (1) 2 3 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 4 (5) |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 (3) 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 (5) |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 (5) |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | (1) 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | (1) 2 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 4 (5) |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado tecnológicamente | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 (3) 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 (3) 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 (4) 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Libre de Miami | (1) 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 (4) 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 (3) 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | (1) 2 3 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|------|---|-------------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | (1) 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | (1) 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | (1) 2 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | (1) 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 (3) 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | (1) 2 3 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 (3) 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 (4) 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | (1) 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 (3) 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 (3) 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 (2) 3 4 5 |
| * 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | (1) 2 3 4 5 |
| 15. | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | (1) 2 3 4 5 |
| 16. | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 (2) 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami. | (1) 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | (1) 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 (4) 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 (2) 3 4 5 |

**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | 1 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 4 5 |

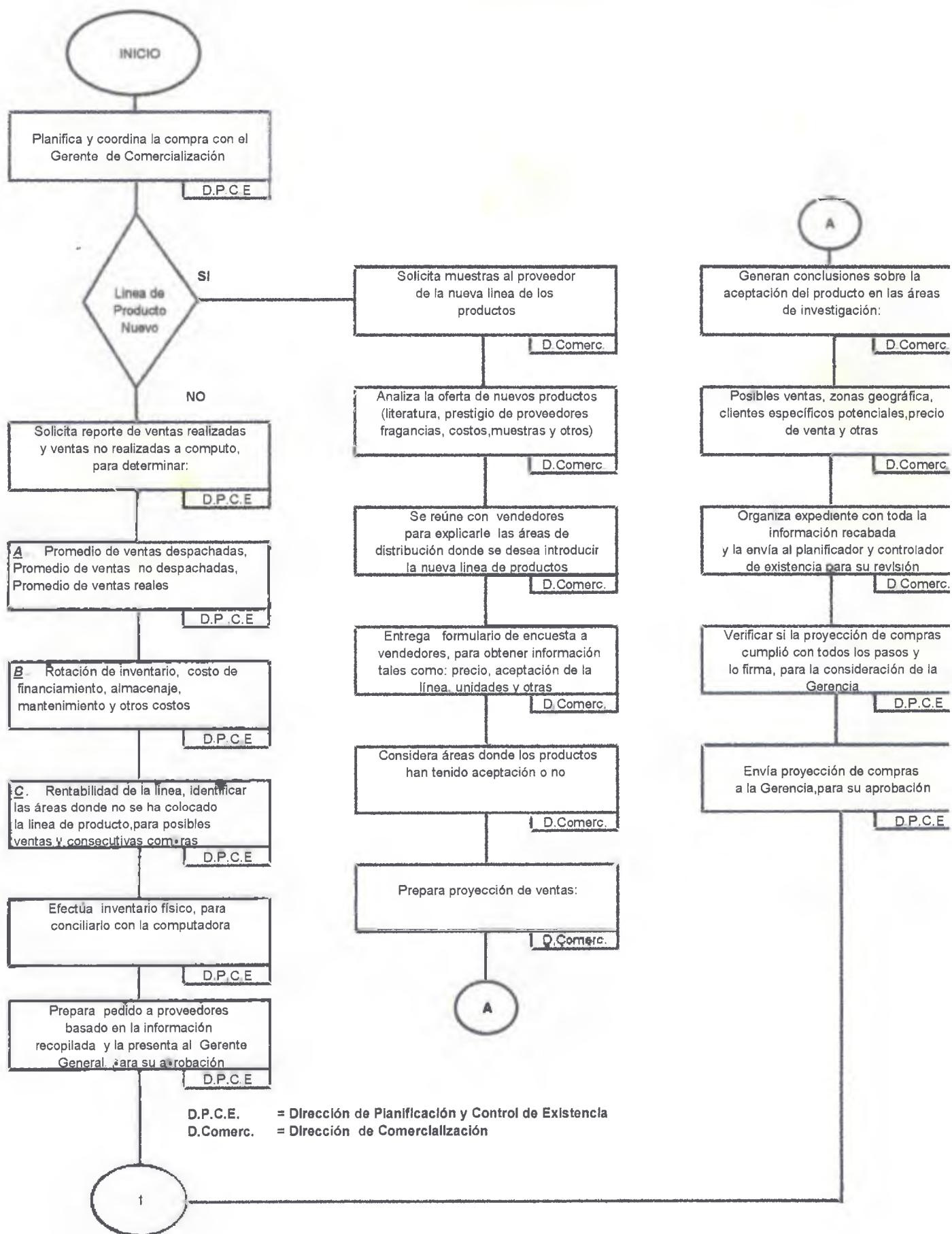
**PARA MANTENERSE COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE A NIVEL
COMERCIAL, MI EMPRESA CUENTA CON:**

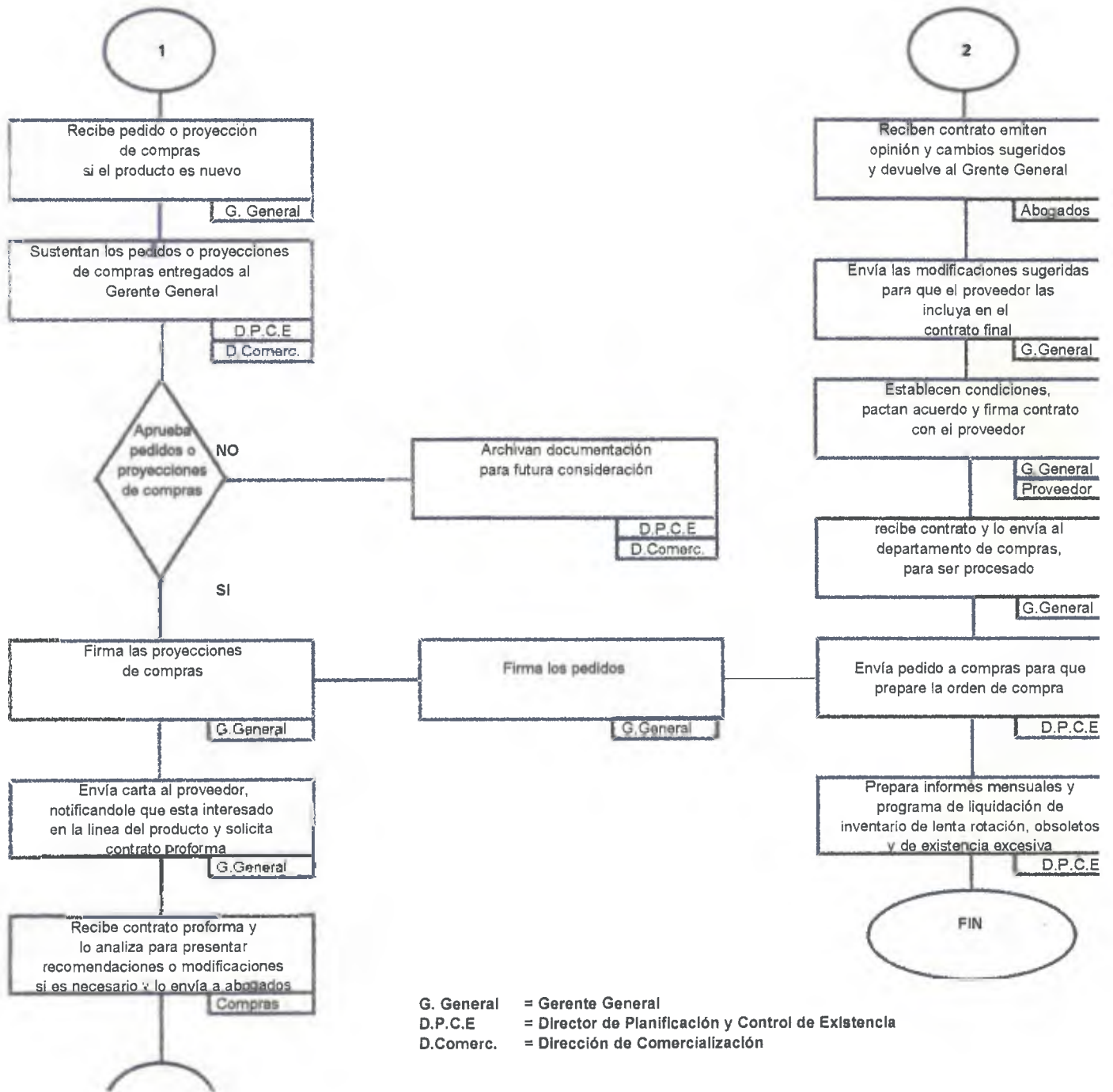
- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | Un organigrama actualizado y una estructura organizacional adecuada | 1 2 3 4 5 |
| 02 | Servicios públicos eficientes y a un costo razonable. | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Una estructura de controles internos que es revisada periódicamente | 1 2 3 4 5 |
| 04 | Variedad de líneas de productos | 1 2 3 4 5 |
| 05 | Suplidores de los mercados emergentes de Asia y Oriente | 1 2 3 4 5 |
| 06 | Exportaciones hacia todo el mercado de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 07 | Precios que compiten con otras zona libre de Latinoamérica | 1 2 3 4 5 |
| 08 | Un Centro de Bancario Internacional eficiente | 1 2 3 4 5 |
| 09 | La ubicación estratégica de la Zona Libre de Colón como ventaja comparativa | 1 2 3 4 5 |
| 10 | La organización necesaria para hacer frente al fenómeno de la globalización | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Disponibilidad de recursos humanos calificados | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Eficiencia por parte de los puertos de contenedores | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Un sistema electrónico de información gerencial actualizado teconológicamente | 1 2 3 4 5 |
| 14 | Contratos de representación de productos mundialmente reconocidos. | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Relaciones comerciales con fabricantes de Estados Unidos y Europa | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Exportaciones a las Islas del Caribe | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Conocimiento de las ventajas y desventajas de la Zona Zona Libre de Miami | 1 2 3 4 5 |
| 18 | Un plan estratégico que contempla los altos riesgos de otorgar crédito desde la Zona Libre de Colón | 1 2 3 4 5 |
| 19 | Las ventajas de Panamá como paraíso fiscal | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Políticas gubernamentales atractivas que favorecen las inversiones en la Zona Libre de Colón. | 1 2 3 4 5 |

ANEXO N°6

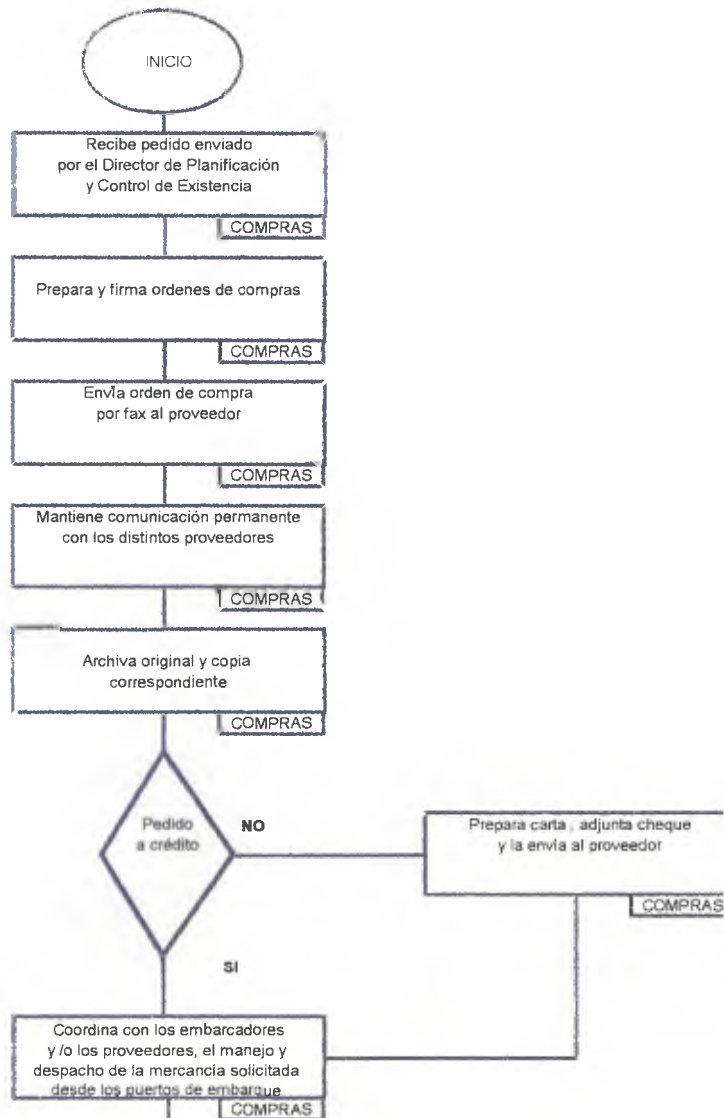
FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS

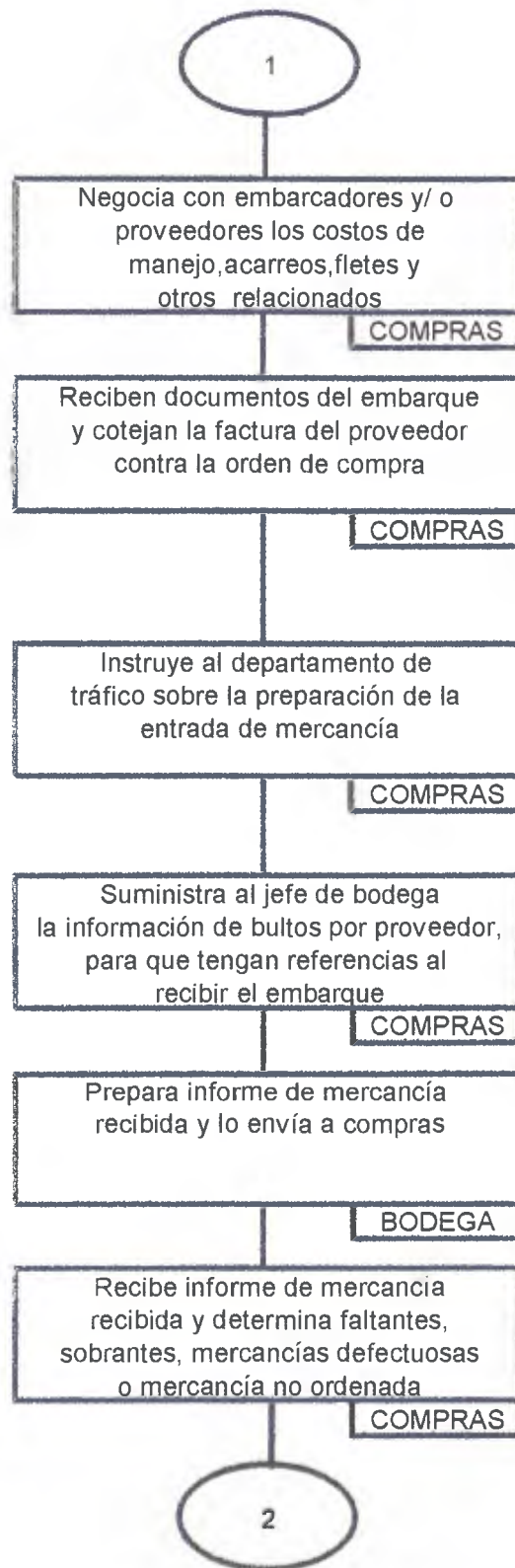
FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION Y CONTROL DE EXISTENCIA

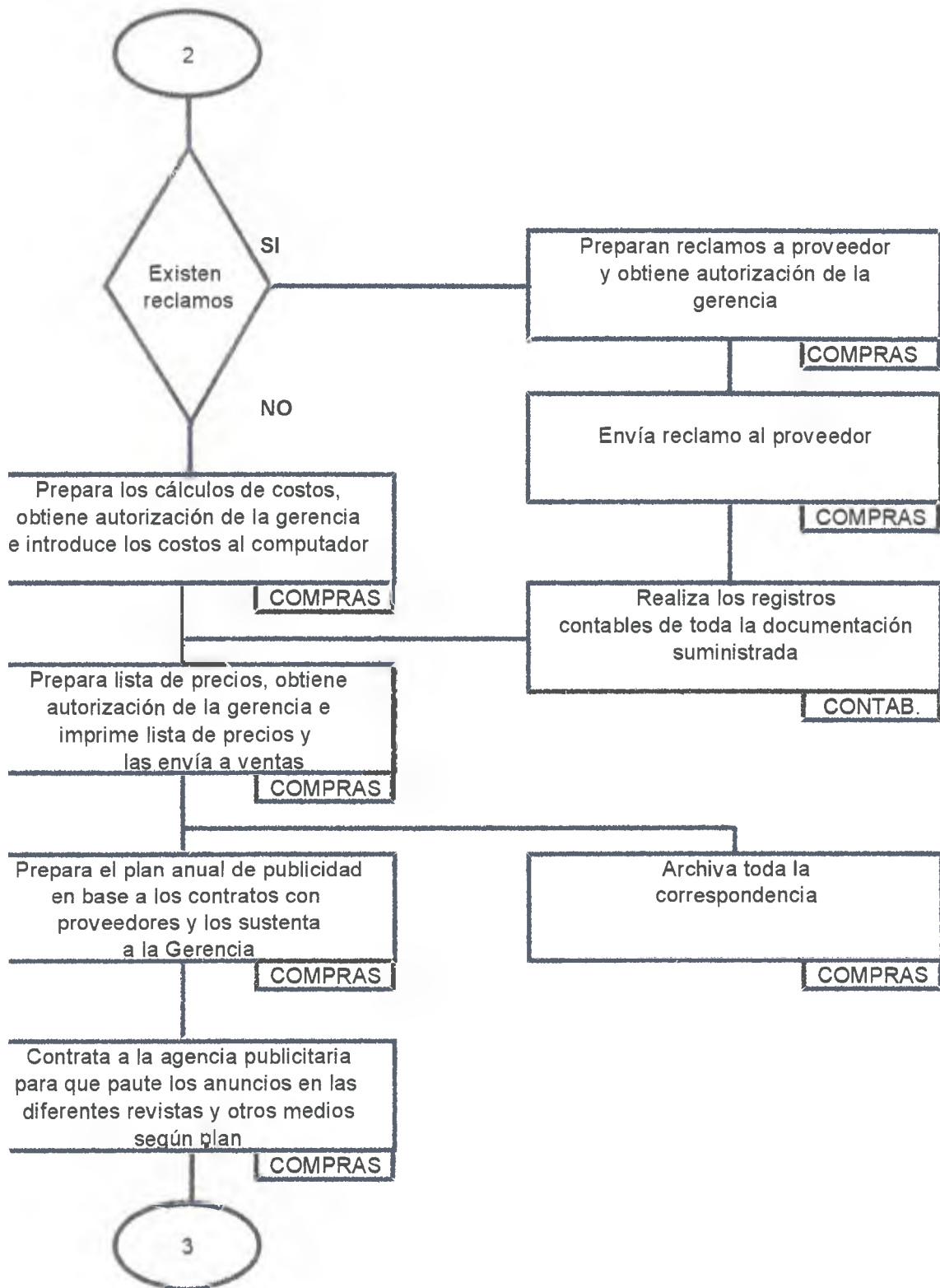


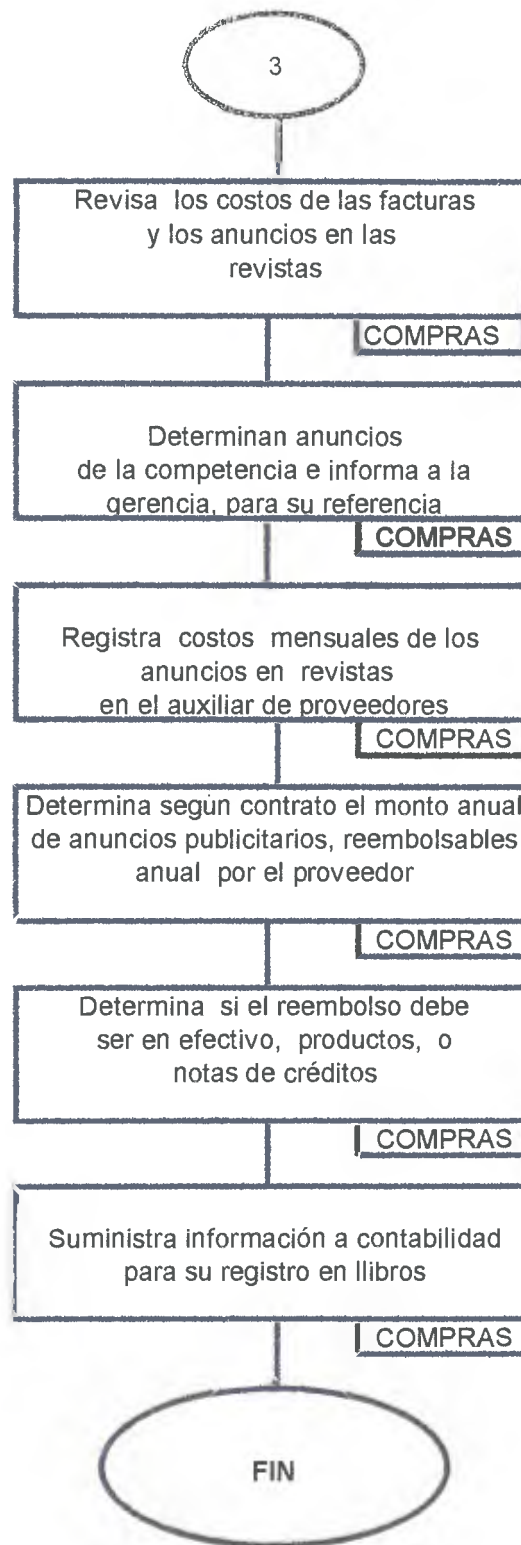


FLUJOGRAMA DETALLADO DEL PROCESO DE COMPRAS

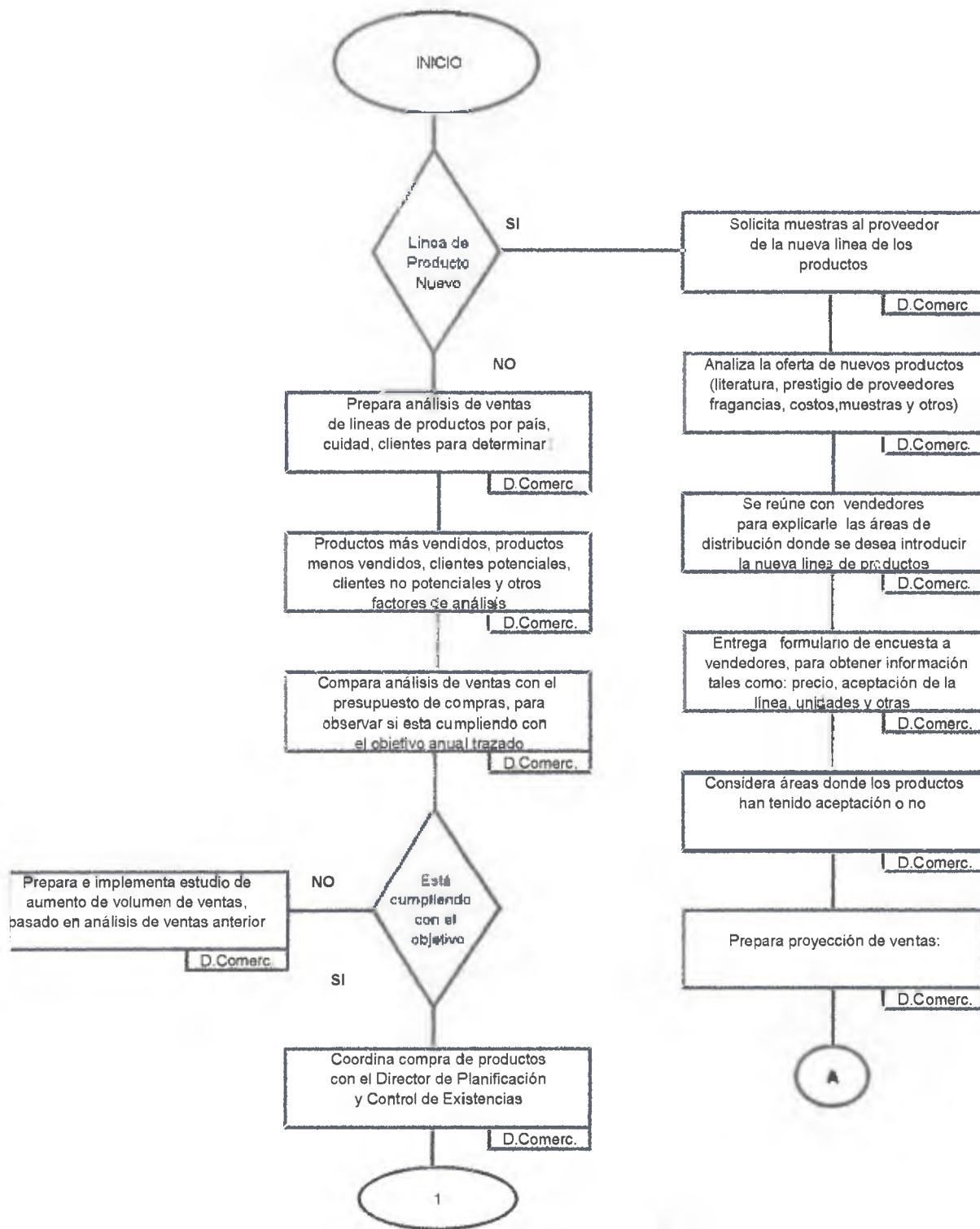


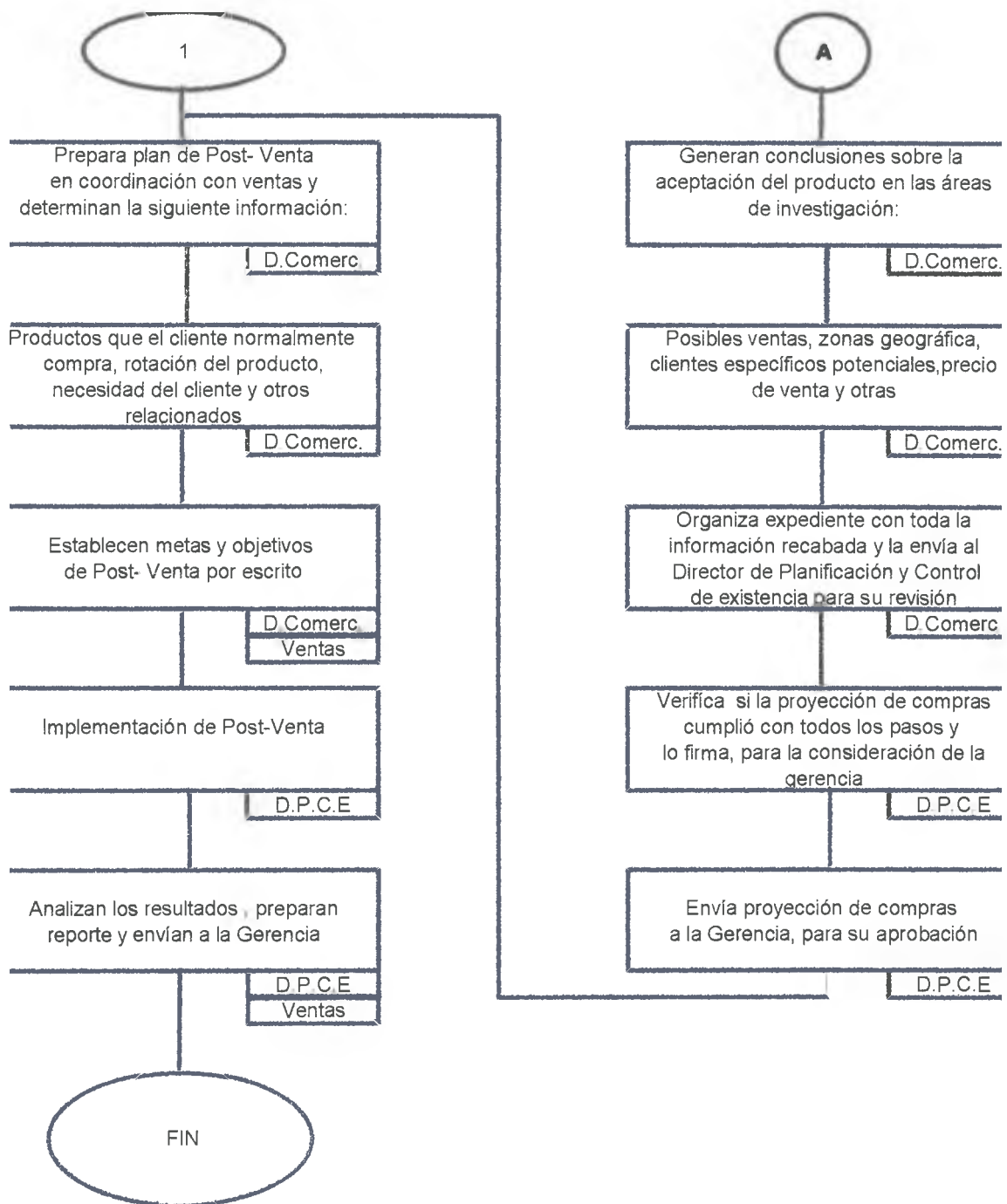






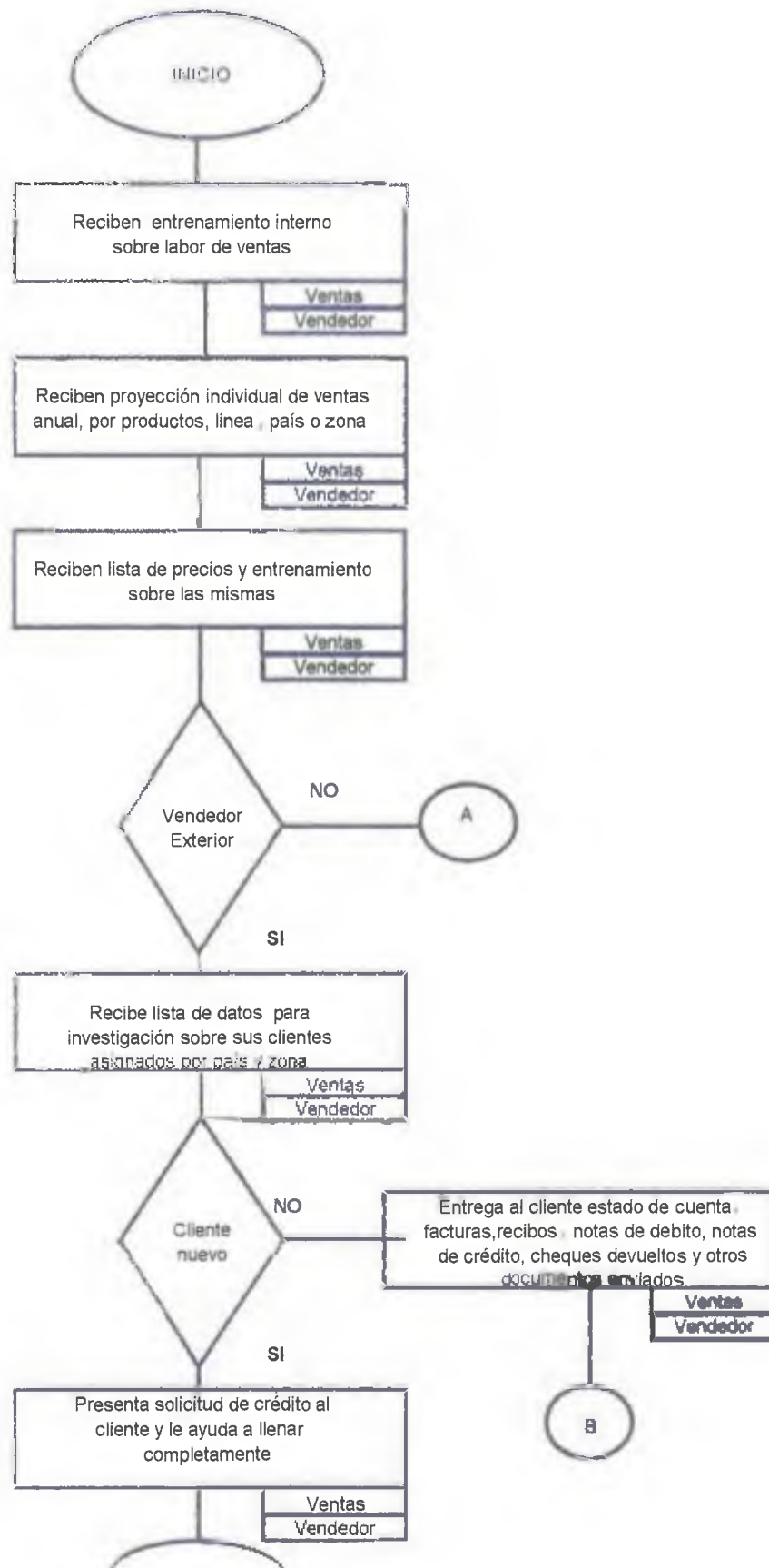
FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACION

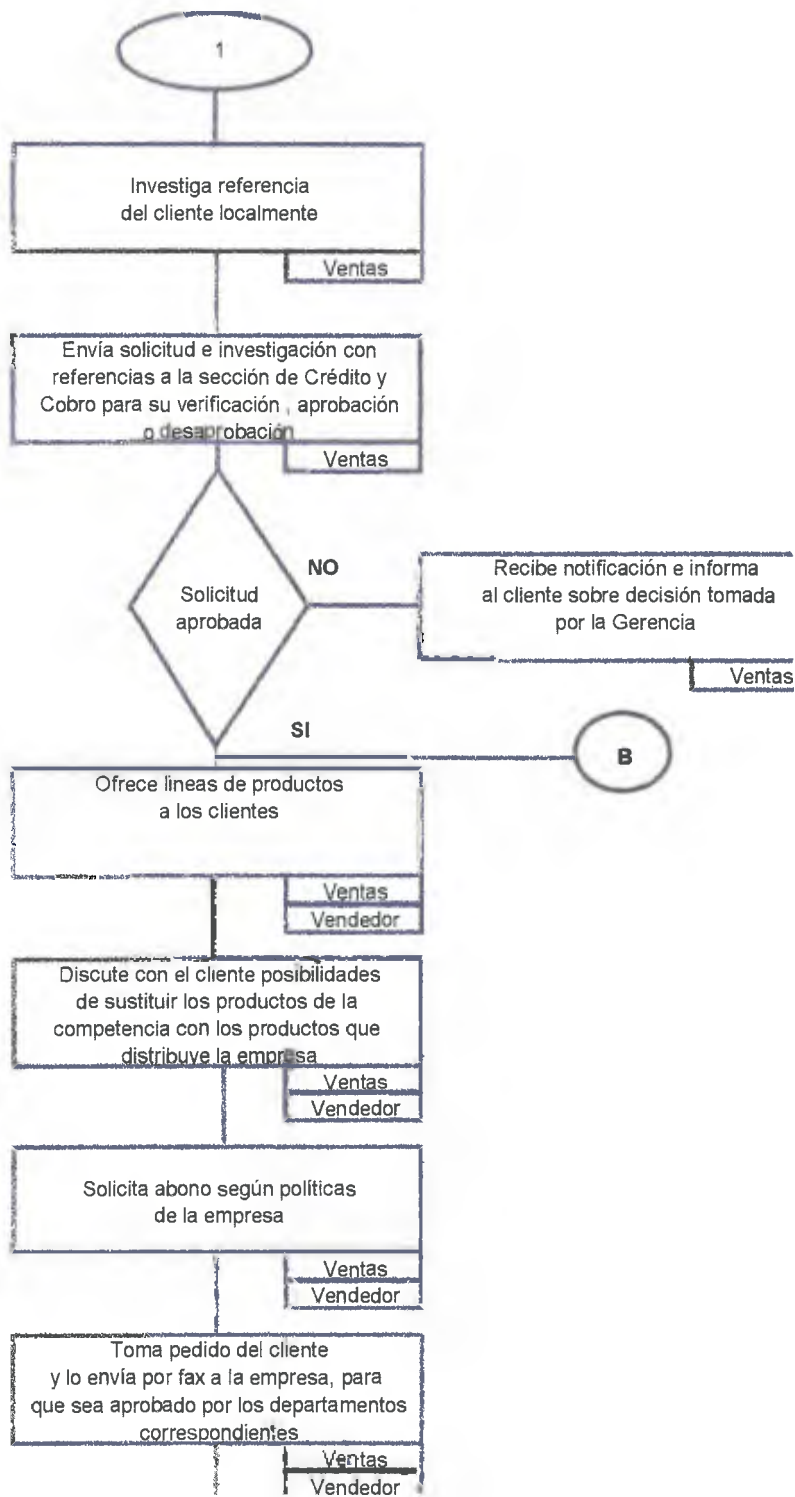


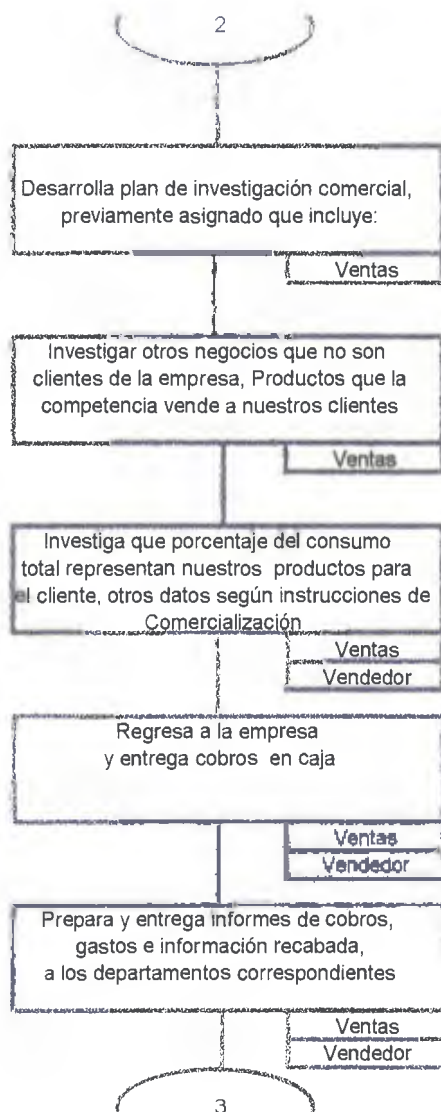


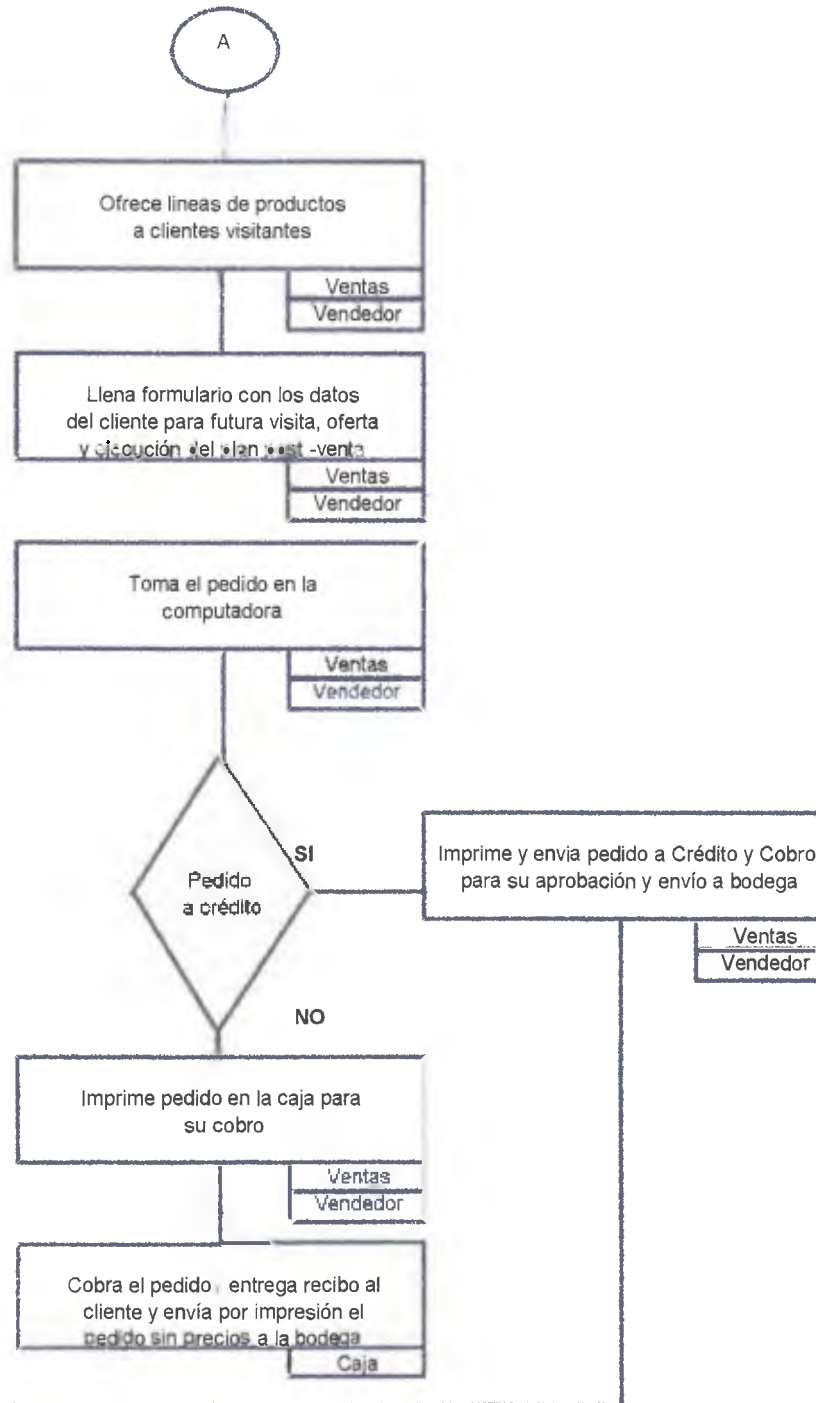
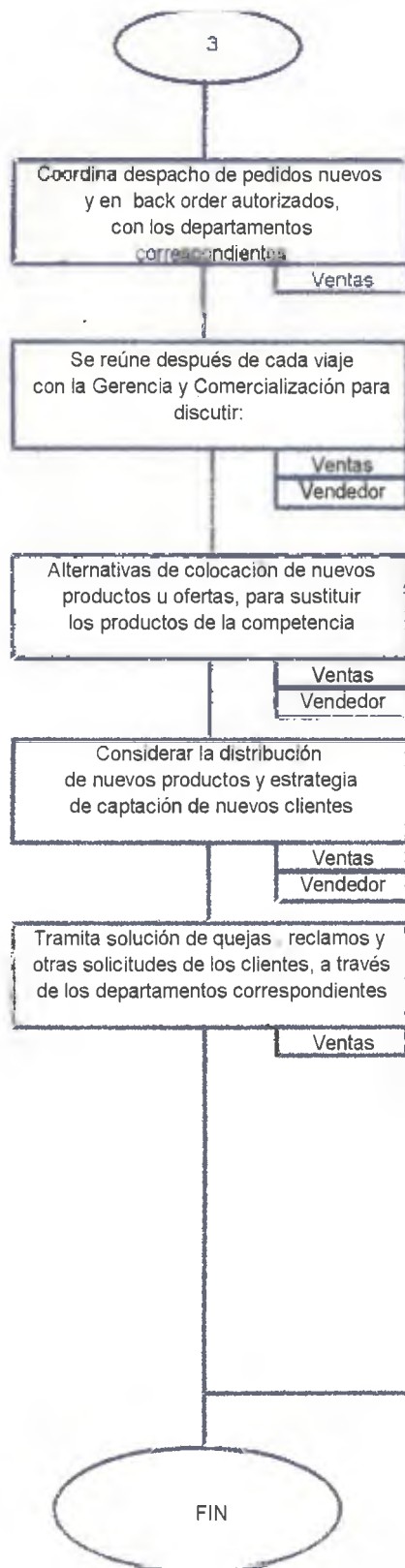
D.P.C.E. = Dirección de Planificación y Control de Existencia
D.Comerc. =Dirección de Comercialización

FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS DE VENTA

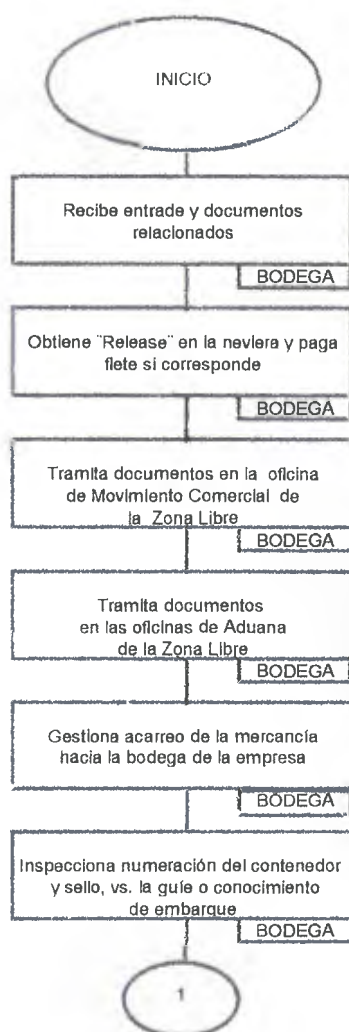


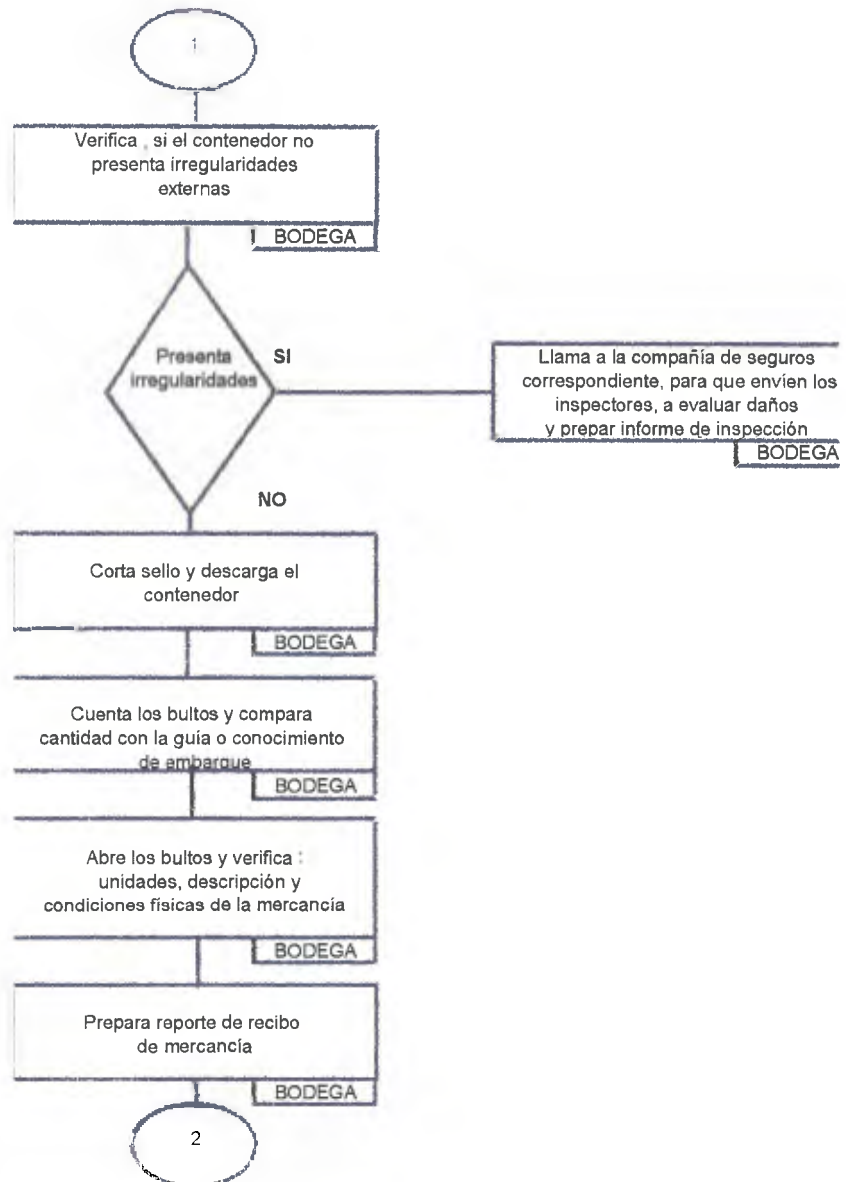


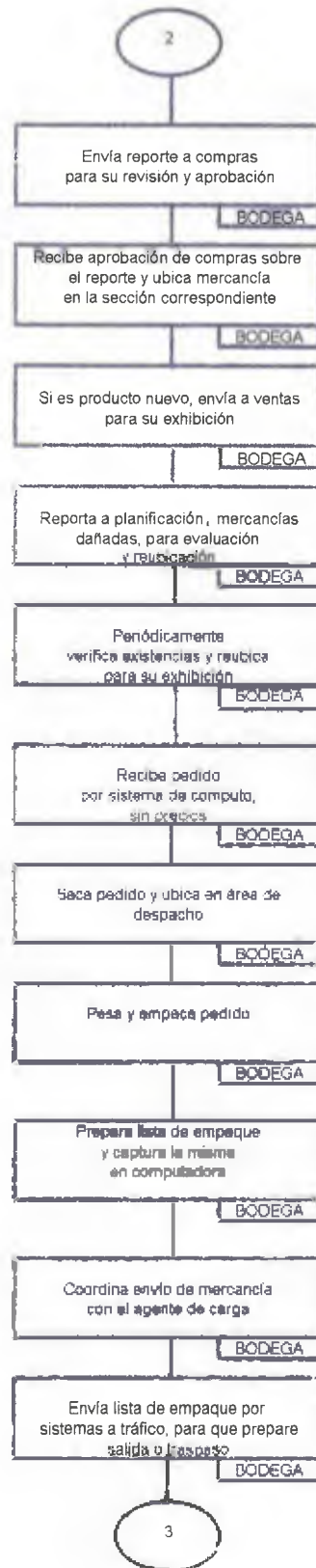


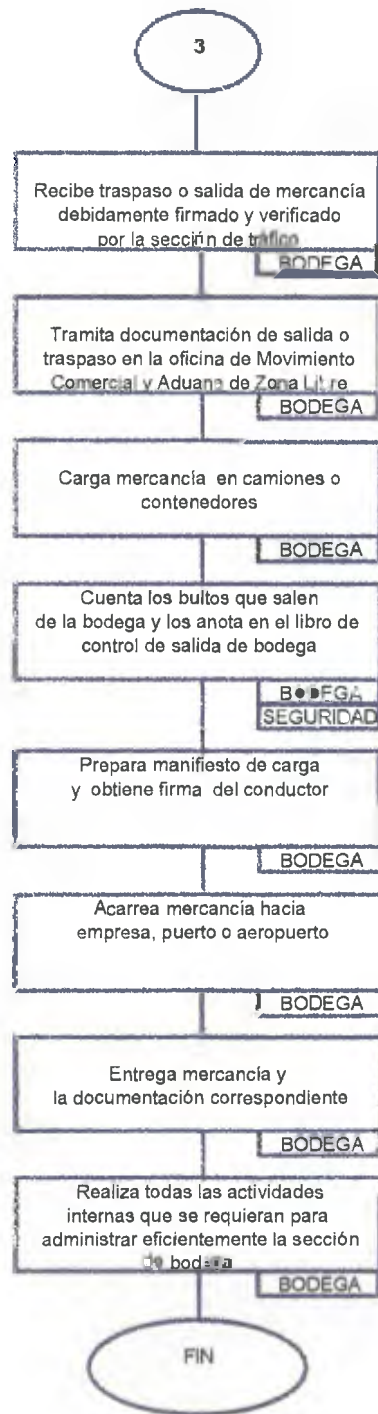


**FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS DE RECEPCION, ALMACENAJE
Y DESPACHO DE MERCANCÍA**

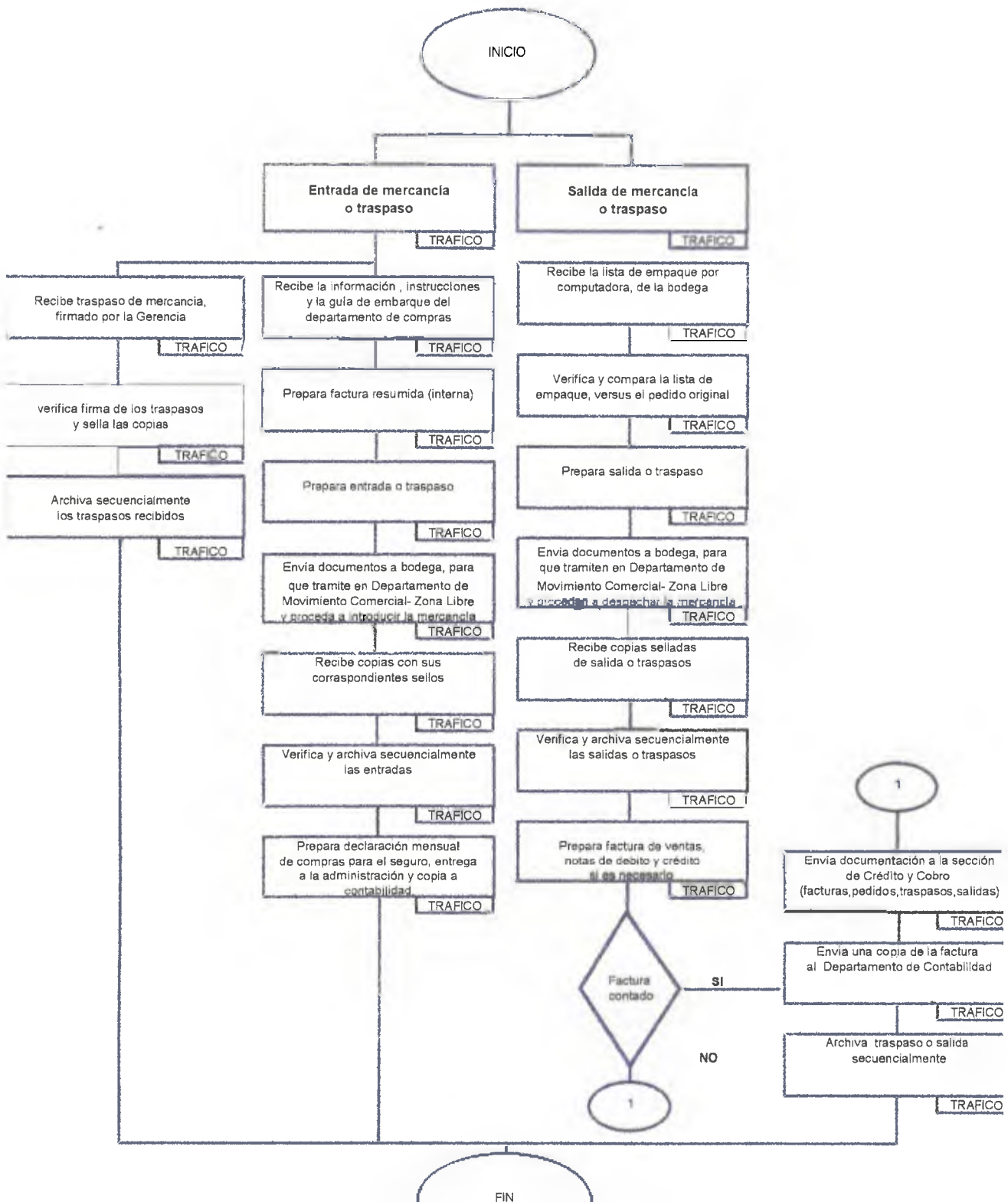




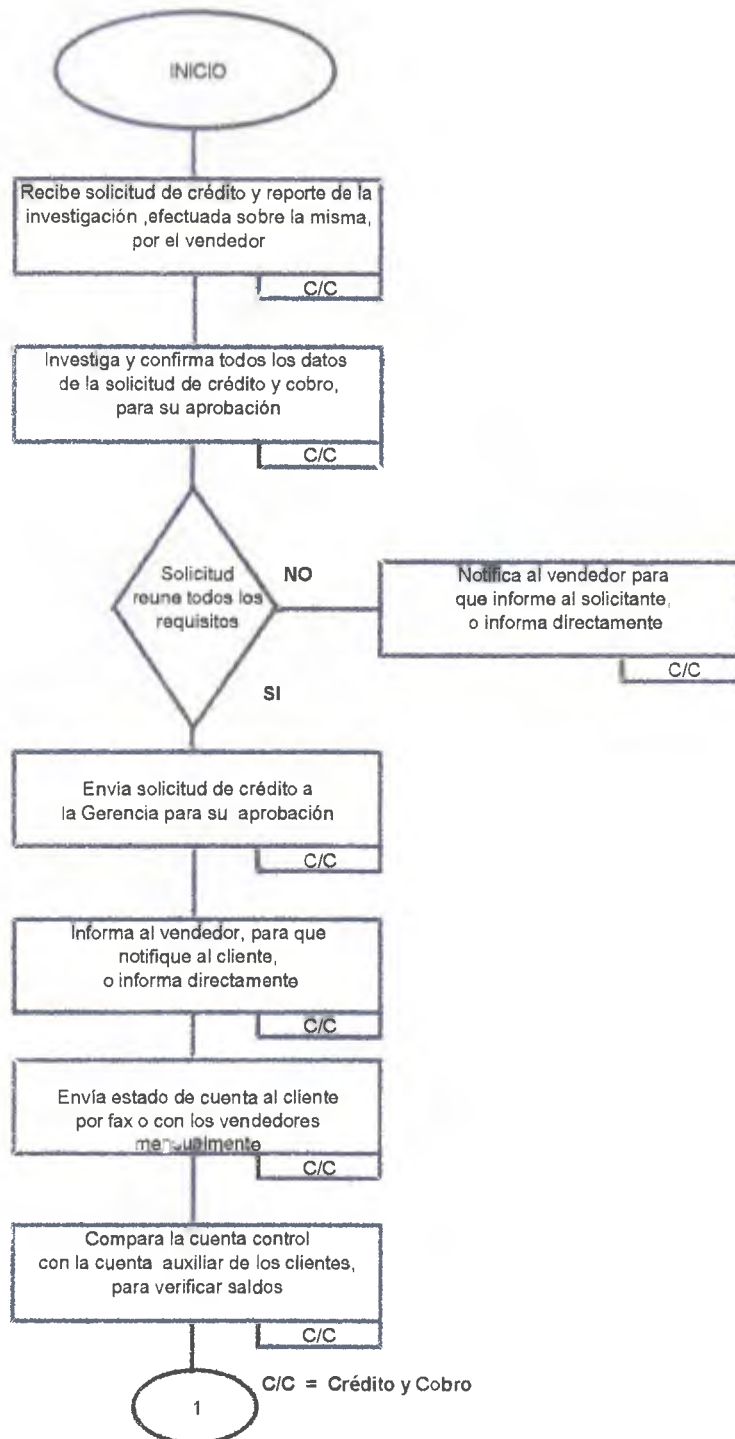


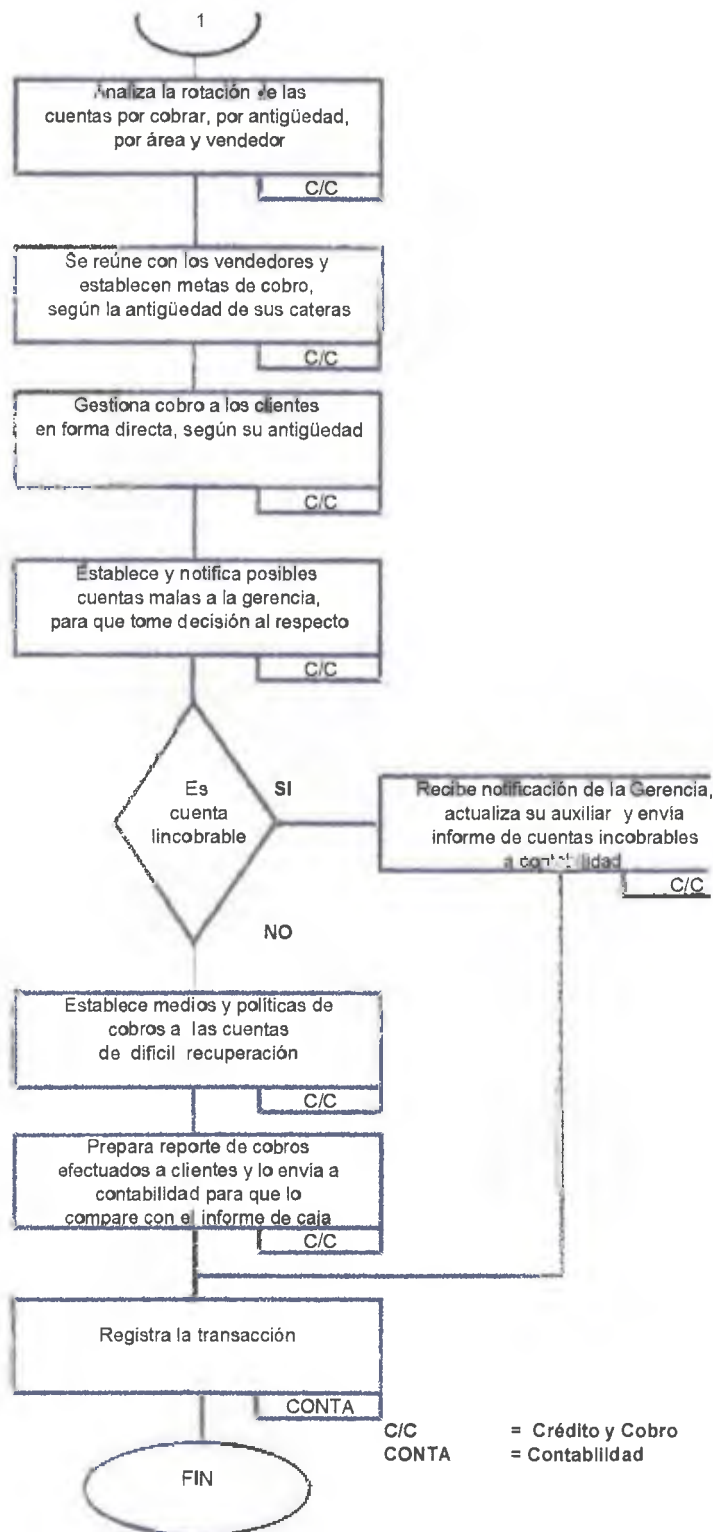


FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS DE TRAFICO



FLUJOGRAMA DETALLADO DE LOS PROCESOS DE CREDITO Y COBRO





FUENTE: Por el autor de la investigación.